

Fit for Partnership with Germany Journal

Выпуск 13
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии
по подготовке управленческих кадров

В Фокусе: 20-летие Программы



Катализатор карьерного роста
Украинские предприниматели
набирают скорость.
Стр. 30



Алгоритмы из облака
Искусственный интеллект
открывает перспективы для МСП
Стр. 59

20 YEARS

В ФОКУСЕ:

20-летие Программы: подведение итогов, взгляд в будущее и статус кво.

Страница 32

ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ

5

► НОВОСТИ

6-7

Чили: Программа с Чили после успешной пилотной фазы продолжается

6

Новое пособие по управленческим компетенциям

6

Срок действия Программы с Грузией продлен до 2021 года

7

Иран: Партнерству – продолжаться

7

► ГЕРМАНИЯ

8-9

Новые партнеры в сфере подготовки – гарантия регионального многообразия

8

Пять стран, одна цель

9

► СТРАНЫ-ПАРТНЕРЫ

10-31

Россия: Два десятилетия успешного партнерства

10

Китай: Современное управление предприятием

13

Семейный бизнес – костяк индийской экономики

14





Уже два десятилетия Программа подготовки управленческих кадров готовит руководителей со всего мира для бизнеса с немецкими компаниями. Когда Программа начиналась в России в 1998 году, трудно было представить, что она распространится на 19 стран-партнеров. Сейчас Программа - это не просто экономический обмен, она объединяет культуры и формирует жизненные пути участников. В рубрике "Фокус" данного выпуска выпускники, предприниматели, партнеры и ответственные за реализацию Программы подводят итоги с начала её истоков. Совершенно другую перспективу на 20 лет Программы открывает карта знаний (Стр. 40-41). Она приглашает Вас сделать открытия, узнать старых знакомых и улыбнуться.

Кыргызстан: Предприниматели заглядывают за кулисы немецкого бизнеса	16
Вьетнам: дверь в рынки Юго-Восточной Азии	18
Будущее Узбекистана – высокий человеческий потенциал	20
Монголия: Растущее многообразие отраслей между Гоби и Алтаем	22

Стр. 9



Пять стран, одна цель

Стр. 14

Семейный бизнес – костяк индийской экономики



Грузия: «Мы ждем эффекта перелива»	24
Азербайджан: Развитие малого и среднего бизнеса на Каспийском море	26
Чили: Новые развивающиеся рынки благодаря международным альянсам	28
Украина: О сушках, велосипедах и кредитах	30

В ФОКУСЕ	32-41
В Фокусе 20-летие Программы	32
«Программа символизирует преемственность, динамичность, открытость»	33
«Маяк» для международного сотрудничества	34
Отправной точкой стала Москва	37
Карта знаний	40



Стр. 46

Место встречи – MEDICA

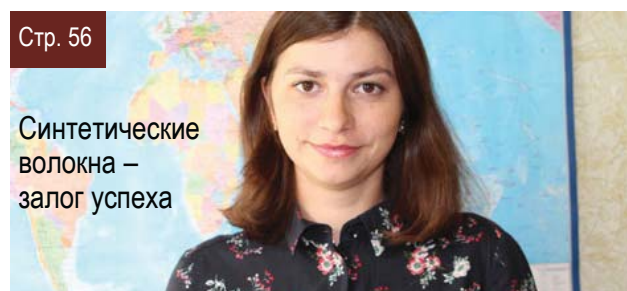
ИСТОРИИ УСПЕХА	48-58
Туркменистан: Пионер птицеводства	48
Египет: Новые проекты стоимостью в миллион	50
Знак качества «Сделано в Иране»	51
Выпускник Программы оказывает финансовую поддержку украинским предпринимателям	52
Тунис: Рост благодаря высоким технологиям	54
Беларусь: Синтетические волокна – залог успеха	56
Молдова: Поставщик автокомпонентов делает ставку на долгосрочную кооперацию	57



Стр. 34

«Маяк» для международного сотрудничества

ВЫПУСКНИКИ	42-47
Мексика: Выпускники, полный вперед!	42
Казахстанский сеть сетевых контактов расширяется	44
Место встречи – MEDICA	46
Иран: Выпускники несут весть о Программе в массы	47



Стр. 56

Синтетические волокна – залог успеха

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ	59-62
Искусственный интеллект в облаке: уничтожение рабочих мест или развитие творчества?	59
Форсайт: По следам будущего	61

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

Журнал
«Fit for Partnership with Germany»
Программа Федерального министерства
экономики и энергетики Германии (BMWi) по
подготовке управленческих кадров
Выпуск 13

Издатель:
Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Программа BMWi по подготовке управленче-
ских кадров
Раймунт Дюринг, руководитель Программы
Эл. почта: mp-rg@giz.de
Интернет: www.managerprogramme.com

Ответственная за выпуск:
Анне Ях-Кемпс

Редакторы:
Катрин Шомакер (ответственный редактор),
Анке Флёрен, Карина Габриэльян, д-р Герд
Шимански-Гайер

Оформление: Diamond media GmbH, Мириа
де Фогт

В подготовке выпуска участвовали: Ирина
Алексиадис, Тим Аретц, Томас Арцнер,
Дженнифер Блай, Бабетт Больц-Вайт, Карин
Вебер, д-р Анжела Леке, Людмила Метцдорф,
Адриана Нунес-Хенель, д-р Светлана
Степашенко, Юлиан Тетцен, Верена Фрайник,
Изольде Хайнц, Йорг Шрайбер, Верена
Штрибингер, Саския Эверсло, Журналистское
бюро Wortwert

Авторы фотографий: Виктор Абухатум
Сепульведа (с. 2, 60), Адобе сток (с. 10, 15, 30,
43, 48, 53, 54, 57), Федеральное министерство
экономики и энергетики (с. 6, 35), Федеральное
министерство экономики и энергетики /
А. Блюментриг (с. 34), Федеральное мини-
стерство экономики и энергетики / Моника
Штиникер (с. 22, 23), CORFO (с. 28), Клаус
Домбровский (с. 20), ЕМААС (с. 45), Enterprise
Georgia (с. 24), GIZ (с. 35), Харальд Кан
(обложка, с. 4, 32, 35, 36) Думитру Суфрай (с.
4, 46), Академия ТПП Мюнхена и Верхней
Баварии (с. 3, 9), KazGer (с. 45), К.Н. Witte
Anlagenbau (с. 49), MONEF (с. 22, 23), www.
thomas-bareiss.de (с. 33), Shutterstock (с. 7, 13,

18, 24, 26, 27, 34, 38, 44, 47, 49, 50, 53, 57, 58, 59,
60, 61, 62) Антон Скоробогатов (с. 10, 11, 37,
39), Леон Цвасман (с. 60)

Перевод (русское издание): Юрий Алексеев,
Наталья Сафронова, Переводческое бюро
Томаренко

Перевод (английское издание): Сара
Смитсон-Комптон, Томас Свайнгарт, Джоэнн
Чэпмэн-Розе, Нора Шмит

Периодичность издания: 2 раза в год
Дата выхода данного выпуска: Декабрь
2018 г.

Все права защищены. Полная или частичная
перепечатка только с предварительного раз-
решения редакции. Несмотря на максимально
тщательную подготовку издания, ответствен-
ность за возможные ошибки и опечатки мы
не несем. Демаркационные линии на картах
не означают признания границ и территорий с
точки зрения международного права.

**При финансовой поддержке Федерального
министерства экономики и энергетики**
ISSN 2195-8726



Курс на будущее Программы взят. Мы хотим больше интегрировать в Программу такие темы как новые технологии, цифровизация и электронная мобильность. При этом интересы компаний и участников Программы должны быть еще сильнее выдвинуты на передний план.



Дорогие читатели,

как сказал недавно один из выпускников, возможности учиться и узнавать новое благодаря Программе – безграничны. И он прав! За 20 лет своего существования Программа постоянно совершенствовалась, подстраиваясь под изменяющиеся условия, а мы вместе с нашими партнерами из разных стран открывали для себя много нового. Скорее всего и Вы получили благодаря Программе множество новых импульсов и расширили кругозор знаний.

По случаю 20-летия Программы в октябре прошлого года в Берлине мы подвели итоги и наметили ориентиры на следующие годы. Об этом мы подробно рассказываем в данном выпуске. О том, как в 1998 году началась Программа с Россией и какую роль в этом сыграли в то время главы государств – Гельмут Коль и Борис Ельцин, рассказывает Герд Шимански-Гайер в своем интервью. Карта знаний на страницах 40-41 наглядно иллюстрирует развитие событий с тех пор. Присмотревшись внимательно Вы увидите полный цикл Программы на «терминале встреч», которым стала Программа за это время.

Радостным событием в конце года стало продление сотрудничества с рядом стран: после успешного завершения пилотной фазы Грузия, Иран и Чили останутся стра-

нами-партнёрами на следующие годы. Подробности об этом читайте в рубрике «Новости». Из этого выпуска Вы также узнаете, какую работу делают различные ассоциации выпускников, и познакомитесь с историями успеха наших участников. Кроме того, мы заглянули в будущее, затронув тему искусственного интеллекта и его значения для малых и средних предприятий. О том, как МСП могут лучше подготовиться для решения задач в условиях ускоренных экономических и социальных изменений, рассказывает статья о методике мастерской будущего.

В Журнале Вы найдете высказывания выпускников, партнеров и других людей, соприкасающихся с Программой. Согласны ли Вы с ними? Какие яркие события вспоминаются Вам лично, когда Вы думаете о Программе? Пишите нам, мы будем рады получить обратную связь. Желаю Вам увлекательного чтения.

Раймунт Дюринг
Руководитель Программы подготовки управленческих кадров



Слева направо: Роберто Ампуэро Эспиноза, министр иностранных дел Чили и д-р Улрих Нусбаум, статс-секретарь Федерального министерства экономики и энергетики подписывают двустороннее соглашение.

Программа с Чили после успешной пилотной фазы продолжается

Чили и Германия продолжают начатое сотрудничество в рамках Программы подготовки управленческих кадров. В октябре 2018 года подписано соответствующее двустороннее соглашение. Стороны констатировали успешное завершение пилотной фазы. Партнером Программы Рес-

публика Чили стала в 2017 году. На сегодняшний день подготовку в Германии прошел уже 41 чилийский руководитель. Наряду с обменом информацией на различные темы и опытом работы в различных отраслях Программа принесла плоды и в форме установленных деловых от-

ношений. Пилотная фаза выявила большой интерес к деловому сотрудничеству как с немецкой, так и с чилийской стороны, и новый меморандум о намерениях послужит основой для долгосрочного и постоянного партнерства.

О компетенциях – доступно и сжато

Новое пособие по управленческим компетенциям



Как эффективно подготовиться к сотрудничеству с Германией? Все, что нужно знать об успешном управлении предприятием, собрано в новом справочнике, недавно выпущенном Программой подготовки управленческих кадров. Сборник статей предназначен для участников Программы, проходящих стажировку в Германии. Справочник помогает настроиться, войти в курс дела, подготовиться к стажировке и углубить отдельные компетенции. Он знакомит с практикой немецкого бизнеса, рассказывая о том, как управленческие компетенции воплощаются в жизнь на предприятиях Германии. Все статьи имеют практическую направленность и содержат конкретные примеры, рекомендации и ссылки на полезную литературу.



Справочник по компетенциям можно бесплатно скачать по ссылке: www.managerprogramm.de/journal

Знаете ли Вы?

13 000

руководителей со всего мира приняли участие в Программе с 1998 года. Ежегодно в их ряды вступает еще около 1000 участников. Каждый десятый участник Программы еще во время стажировки в Германии заключает контракты с немецкими компаниями.



Слева направо: Томас Барайс и Геннадий Арвеладзе подписывают соглашение.

Срок действия Программы с Грузией продлен до 2021 года

Грузия и Германия продлевают сотрудничество в рамках Программы подготовки управленческих кадров еще на два года. Такое решение было принято 18 октября 2018 года в Берлине в ходе встречи представителей Федерального министерства экономики Германии (BMWi) и Министерства экономики и устойчивого развития Грузии. Заместитель министра экономики Грузии Геннадий Арвеладзе и парламентский статс-секретарь BMWi Томас Барайс подписали соответствующую декларацию о намерениях. Соглашение о сотрудничестве позволит Грузии принимать участие в Программе до конца 2021 года. Грузия является страной-партнером Программы с 2016 года. За это время стажировку в Германии прошли 56 управленцев. Многим из них удалось наладить с немецкими предприятиями взаимовыгодные и долгосрочные деловые отношения.



Партнерству – продолжаться

После успешного завершения двухгодичной пилотной фазы немецкие и иранские партнеры приняли решение продолжить существующее сотрудничество в рамках Программы подготовки управленческих кадров. 17 октября 2018 года в Берлине Клаудия Дёрр-Фосс, статс-секретарь

Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi), и Садег Наджафи Хезерлу, заместитель министра экономики и председатель иранской бизнес-ассоциации ISIPO подписали соглашение о

взаимопонимании. Иран участвует в Программе с 2016 года. За это время подготовку в Германии прошли пять групп, в т. ч. в 2018 году одна группа прошла стажировку со специальным отраслевым фокусом на тему «Возобновляемые источники энергии».



Новые партнеры в сфере подготовки – гарантия регионального многообразия

С января 2019 года пять новых центров пополняют ряды Центров повышения квалификации, которые по поручению GIZ реализуют Программу подготовки управленческих кадров в Германии. Сразу два новых партнёра удалось привлечь в Программу в Берлине: Commit Project Partners и консорциум Экономический образовательный центр Берлина и Бранденбурга – саксон-

ский экономический образовательный центр. В Штутгарте, крупном регионе, участников Программы теперь поддерживают Торгово-промышленная палата региона Штутгарт и консорциум Baden-Württemberg International – ICUnet.ag. В земле Северный Рейн-Вестфалия к региональной сети присоединилась компания IMAR GmbH, расположенная в столице федеральной земли, городе

Дюссельдорф. В настоящее время в общей сложности 18 немецких Центров повышения квалификации специально адаптируют свои тренинги к требованиям участников Программы. Благодаря региональному характеру центров и наличию в них опытных тренеров обеспечивается широкая географическая и отраслевая представленность Германии в связях с зарубежными предприятиями.

Четыре недели знакомства с Баварией

Пять стран, одна цель

Межкультурные компетенции в действии: четыре недели подряд именно этим жили 19 участников Программы подготовки управленческих кадров. Руководители из пяти стран прошли обучение в Баварии и познакомились не только с немецкими предприятиями, но и друг с другом.



На повестке дня - установление горизонтальных связей.

«Для меня важнее всего было увидеть разные точки зрения и подходы к одной и той же ситуации, одной и той же проблеме», – к такому выводу пришел предприниматель из Монголии Отгонбаяр Улаанхуу. Обмен идеями и признание различий в культурах и взглядах были центральной частью стажировки и, благодаря международному составу участников, были опробованы на практике. А навыки навигации в межкультурном контексте руководители предприятий, кроме этого, углубили во время тренингов.

Путешествие международной группы началось в Вестерхаме, расположенному на юго-востоке от Мюнхена. Почти месяц участники посещали предприятия и тренинги, и самостоятельно ездили налаживать контакты с компаниями по всей Германии. При этом цель у всех участников была одна: подготовиться к сотрудничеству с немецкими партнерами.

Тем, что Программа подготовки управленческих кадров – это своего рода «трамплин» для развития свя-

зей с немецким бизнесом, никого не удивить. Удивительно то, что участники этой группы приехали не из одной, а сразу из пяти стран: Азербайджана, Индии, Мексики, Монголии и России. Таким образом состоялась встреча континентов, религий, политических взглядов и мировоззрений. Четыре недели на незнакомой территории с чужими поначалу людьми – такой опыт, конечно, спланирует. Похоже, этот эффект еще сильнее, когда «коллеги» – выходцы из разных стран: если на первых тренингах индийцы постоянно сидели вместе и отдельно от монголов, то в заключительный день с первого взгляда было и не понять, что в аудитории собрались представители разных стран.

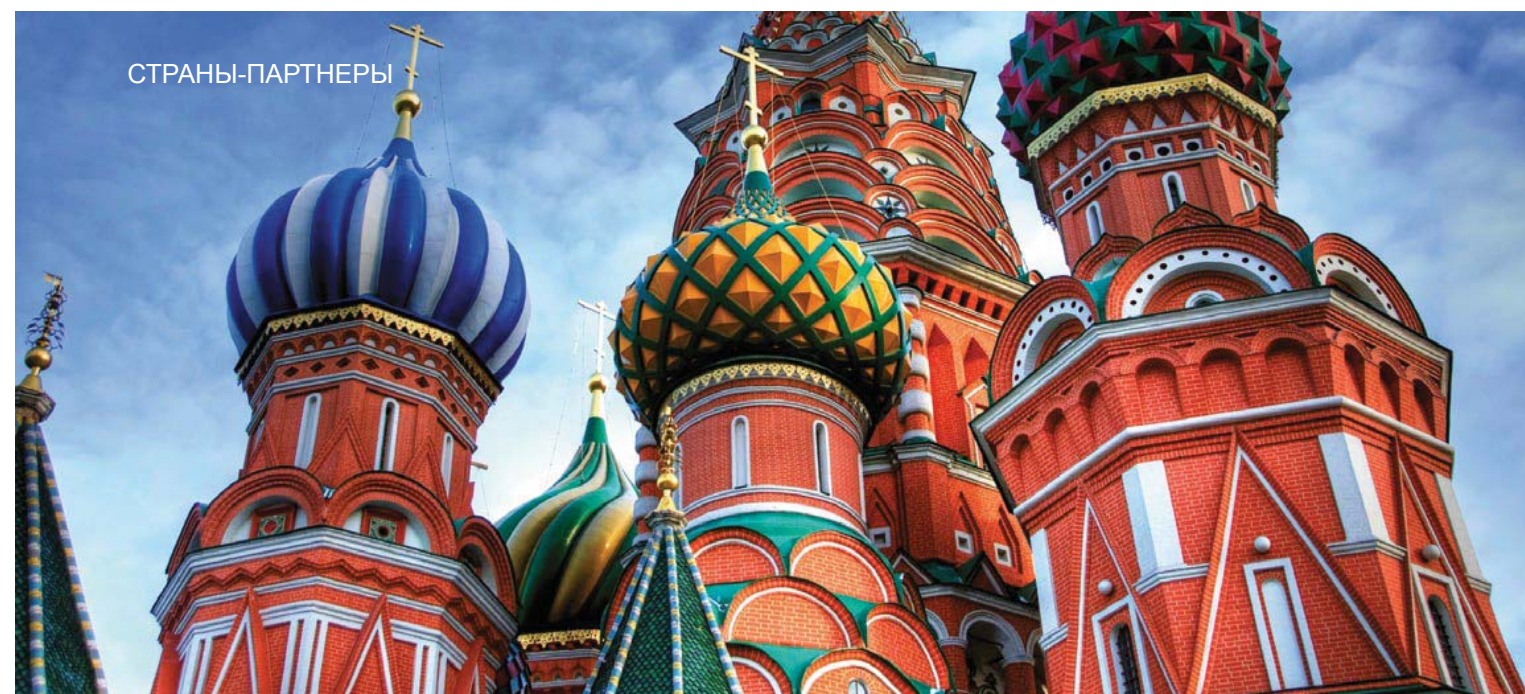


Фирма Strama-MPS Maschinenbau разрешила заглянуть за кулисы собственного бизнеса.

Для Академии при ТПП Мюнхена и Верхней Баварии организация, проведение и сопровождение этой группы также стало необычным экспериментом. «Как правило, в Программе участвуют представители только одной страны. Прибытие в этот раз участников сразу из пяти стран поставило перед нами абсолютно новые задачи. Нам нужно было объединить самых разных людей с разными вкусами, желаниями и потребностями», – рассказывает Сандра Дирнбергер, менеджер проекта Академии ТПП. «Но и участникам приходилось периодически идти на компромиссы. И мы, тем более рады, что все прошло столь успешно – все участники смогли принять и проявить даже пресловутую немецкую пунктуальность», – с улыбкой добавляет она.

На торжественном завершении Программы всем ее участникам стало понятно, что они не только узнали что-то новое о сотрудничестве с Германией, но и прежде всего «нашли друзей на всю жизнь из разных стран», как сказал участник из Индии Анил Раджвеер Шармаа. И кто знает – возможно, скоро брецели на мексиканский манер появятся не только в наших пекарнях, но и в пекарнях Азербайджана или Индии. «Я узнал очень много нового о немецкой культуре, деловой этике и методах управления, – подводит итог Шармаа. – Но и возможность участвовать в Программе в составе международной группы сильно расширила мой кругозор». Значит, *bis bald, see you soon, udakhgüi uulzana uu, jald hee milenge, yaxinda göürsən, hasta luego* и до скорого!

Автор: Тим Готтшлаг, Академия при ТПП Мюнхена и Верхней Баварии



Слева направо: Алексей Бункин (Коммиссия по организации Программы в России), Йилдиз Гётце (BMW), Маттиас Шлепп (АНК), Анжелика Веремеенко (Региональный ресурсный центр Кемерово)



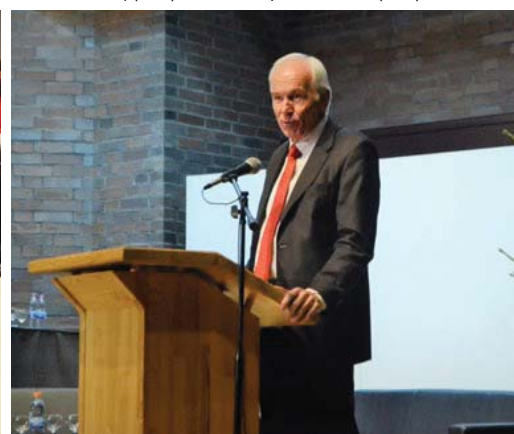
Василий Пушкин



Рюдигер фон Фритч



Слева направо: Олег Лушников, д-р Герд Шимански-Гайер, Изольде Хайнц (GIZ), Владимир Богданов (GIZ)



Д-р Хайнц Хетмайер

Два десятилетия успешного партнерства

20 лет назад началась Программа подготовки управленческих кадров Россией. Начиная с того момента она с успехом и пользой для обеих сторон готовит российских руководителей и специалистов к сотрудничеству с немецкими фирмами.

«Для меня является большой честью, что на наше приглашение откликнулось столько участников. Программа очень важна для сотрудничества немецких и российских предпринимателей. Вы все прошли непростую процедуру отбора и, тем самым, приняли сознательное решение в пользу Германии», – такими словами посол Рюдигер фон Фрич приветствовал 170 гостей из Германии и со всей России в декабре 2018 года на 20-й годовщине Программы в посольстве Германии в Москве.

С 1998 года в ориентированной на практику Программе под девизом «Fit for Partnership with Germany» ежегодно участвуют российские руководители и специалисты – за прошедшие годы около 6000 человек успешно прошли стажировку. «Двустороннее сотрудничество, которое длится в Программе уже на протяжении двух десятилетий, входит в число наиболее успешных совместных проектов наших стран» – говорит д-р Хайнц Хетмайер, руководитель департамента Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi). «Программа способствует экономической кооперации, направленной на равноправное партнерство, и является важным, привлекательным и международно-признанным инструментом стимулирования внешней экономики».

С 2006 года российские партнеры в рамках Программы «Fit for the business with Russia», со своей стороны, также регулярно приглашают немецких руководителей и специалистов в Россию, где участники посещают малые и средние предприятия. Помимо посещений компаний, для

обсуждения конкретных возможностей деятельности в России проводятся встречи с экспертами и ответственными представителями российских региональных администраций.

На повестке дня – цифровизация и повышение производительности

У предпринимателей обеих стран одна и та же цель – укреплять позиции своих фирм в международной



В 2006 году Федеральный канцлер Ангела Меркель встретила выпускников Программы в Томске

конкуренции. Ведь плоды Программы – это прежде всего новые деловые контакты, соответствующие навыки и компетенции в сфере управления и опыт межкультурной коммуникации. Отдавая должное успешному двустороннему сотрудничеству Василий Пушкин, директор департамента Министерства экономического развития России, во время торжества, посвященного 20-летию Программы, подчеркнул экономические выгоды для развития российских регионов: «Программа существует так долго и успешно лишь потому, что она постоянно ориентируется на актуальные вопросы экономического развития. Сегодня это повышение производительности и цифровые преобразования». Именно эти темы вместе с другими важными вопросами были вынесены на повестку дня панельных дискуссий во время юбилейного мероприятия.

Истории успеха – пекарня и производитель фотосепараторов выходят на новые рынки

На праздновании юбилея в Москве бывшие участники Программы рассказали о своих успехах и о том новом, что произошло в их организациях благодаря Программе – новом мышлении, новом понимании, новых взглядах и многочисленных новых идеях для собственного бизнеса. Хорошим примером может служить Татьяна Тутачикова, которая в 2013 году открыла небольшую пекарню в



Программа подготовки управленческих кадров с Россией: цифры и факты

- С 1998 года в стажировке в Германии «Fit for Partnership with Germany» приняли участие свыше 5800 руководителей и специалистов из 52 регионов России.
- С 2006 года 410 немецких руководителей и специалистов прошли стажировку и посетили предприятия в России («Fit for the business with Russia»).
- Только в период с 2015 по 2017 год в рамках Программы «Fit for Partnership with Germany» было заключено 177 соглашений между российскими и немецкими компаниями на общую сумму 45 миллионов евро.
- Ассоциации выпускников Президентской программы действуют сегодня примерно в 40 регионах России. GLZ оказала поддержку в проведении 124 мероприятий выпускников, в которых участвовало более 5000 человек, в том числе направляя своих экспертов, референтов, модераторов, бизнес-тренеров и организуя ознакомительные поездки в Германию на тему методов управления ассоциациями.



Выпускница Татьяна Тутачикова ставит акцент на натуральные и органические товары

Хакасии, а в 2015 году приняла участие в отраслевой стажировке для специалистов пищевой промышленности в Германии. Так родилась ее новая бизнес-идея – специализироваться на натуральных органических продуктах местного производства. Оснатив свою пекарню новой техникой от немецких партнеров, она всего за один год удвоила объем продаж, наняла новых сотрудников и открыла десять новых филиалов в Абакане и Красноярске. Кроме того, действуя по принципу «прозрачного производства», она организует экскурсии для школьников и студентов, чтобы показать, в каких условиях и из какого сырья изготавливается хлебопекарная продукция. Уже во второй раз сеть ее пекарен стала победителем конкурса «Сделано в Хакасии».

И для Максима Савинкова Программа открыла двери новому. Он – директор барнаульской компании,

разрабатывающей и выпускающей фотосепараторы. Став участником Программы в 2013 году, он наладил контакты с немецкими компаниями, закупил оборудование, повысил в результате качество выпускаемой продукции и открыл для себя новые рынки. Кроме того, он нашел немецкого дилера, через которого продает свои фотосепараторы до сих пор. В настоящее время он сотрудничает уже с 10 дилерами и поставляет оборудование в 25 стран. Для него по-прежнему важны контакты с группой, с которой он проходил стажировку в Германии. С 2013 года выпускники ежегодно встречаются на Алтае для обмена опытом.

Активные выпускники Программы – российские управленцы хорошо знают друг друга

В России работа с выпускниками имеет особое значение для Программы. Вот уже более 15 лет GIZ по просьбе российских партнеров поддерживает создание и работу ассоциаций выпускников по всей России. В состав ассоциаций, кроме выпускников Программы подготовки управленческих кадров, входят и выпускники национальной, так называемой, Президентской программы России. Предприниматели объединяются в ассоциации для продвижения бизнеса в регионах, отстаивания общих интересов, поддержки социальных проектов, удовлетворения потребностей в повышении квалификации и проведения диалоговых форумов. Региональные ассоциации выпускников также помогают в проведении программы «Fit for business with Russia», в рамках которой немецкие руководители проходят стажировку в России.



О том, как начиналась Программа подготовки управленческих кадров и как складывались отношения с Россией – первой страной-партнером, можно узнать из интервью на странице 37.

Выпускники Программы в регионах принимают немецкие делегации на своих предприятиях, и помогают им найти новых деловых партнеров. Они знакомят немецких коллег с российской бизнес-культурой и со спецификой местного рынка.

20 лет Программе. Мы – одна большая семья

Йилдиз Гётце, руководителя отдела Министерства экономики и энергетики, покорила атмосфера юбилейного мероприятия в Москве, который, по ее словам, можно было сравнить со «встречей большой семьи»: «Многочисленные примеры успешного сотрудничества, устойчивость Программы и огромный социальный вклад выпускников впечатляют и свидетельствуют о том, что продолжение Программы важно с точки зрения и политики, и экономики». За прошедшие 20 лет между немецкими и российскими партнерами установились не только деловые, но и личные, дружеские отношения. И не в последнюю очередь благодаря той важной роли, которую играют бизнес-леди – женщины, от которых в России по традиции зависит многое. И поэтому праздник после торжества напоминал больше радостную семейную встречу, чем встречу деловых партнёров.



Гости, собравшиеся на 20-летний юбилей Программы с Россией.



Современное управление предприятием

Китай стремительно развивается. К этому относится и желание избавиться от имиджа производителя дешёвых и некачественных товаров. В фокусе – новейшие технологии и инновации – области, напрямую связанные с современными методами эффективного управления предприятием. Джан Сяохуи, заместитель генерального секретаря партнёрской организации ProSME и руководитель бюро Программы при Министерстве промышленности и информационных технологий КНР, поясняет, как Программа способствует внедрению современных методов менеджмента.



Программа подготовки управленческих кадров с Китаем реализуется уже в течение 10 лет. Какова Ваша оценка Программы?

Программу отличает очень эффективный формат. Комбинация семинаров и тренингов, групповые визиты на предприятия, а также индивидуальные встречи с немец-

кими предпринимателями с учётом потребностей стажёров нравится нашим участникам. Об этом свидетельствуют и результаты: чётко прослеживается широкомасштабное положительное влияние Программы на двустороннюю торговлю и развитие экономических отношений.

Свыше 540 управленцев из Китая приняли участие в Программе. Есть ли направления и темы, особенно интересующие китайских менеджеров?

Программа охватывает широкий спектр тем, однако есть три аспекта, особенно интересующие наших участников: управление инновациями, установление бизнес-контактов с Германией и межкультурный менеджмент.

Оказались ли тренинги в сфере современного менеджмента полезными для участников?

Тренинги оказали большое содействие китайским компаниям в их

стремлении к интернационализации, в особенности выхода на рынки Германии и Европы. Советы по решению возможных межкультурных конфликтов помогают избежать ошибок как раз при налаживании сотрудничества.

Существуют ли особые потребности или пожелания китайских компаний для кооперации с немецкими фирмами?

Вопрос, как противостоять невидимым межкультурным конфликтам при ведении переговоров, не является потребностью, характерной именно для Китая, однако затрагивает и наших менеджеров.

Ваше видение: как будет развиваться Программа с Китаем в дальнейшем?

Экономики наших стран взаимодополняют друг друга. Это говорит о том, что сотрудничество между МСП Германии и КНР ждёт хорошее будущее. Со временем нам хотелось бы выстроить «китайско-германскую модель кооперации», чтобы эта модель получила более широкое распространение в мировом масштабе и стала примером для международного сотрудничества в области повышения квалификации.

Особенно полезны посещения компаний: благодаря им устанавливаются личные контакты с немецкими предпринимателями. Посетив предприятия различных отраслей, мы узнали о том, как модернизируется оборудование, как работают отделы кадров. Теперь я могу применить новые знания у себя в компании.

Гао Цянь (Китай), Участница Программы 2018
Вице-президент компании Changsha Dewater Machinery Technology Co., Ltd.





Мритунджай Кумар руководит германо-индийской Программой подготовки управленческих кадров при FICCI.

Семейный бизнес – костяк индийской экономики

Более 700 индийских руководителей, которые с начала 2008 года прошли подготовку в Германии, в большинстве своем являются представителями семейных предприятий во втором или третьем поколении. Новые идеи, полученные в Германии, помогают им продвигать собственный бизнес и тем самым способствуют экономическому росту всей страны. О том, с какими вызовами они сталкиваются у себя на родине и как развивается их бизнес, рассказывает Мритунджай Кумар, координатор Программы в Федерации торгово-промышленных палат Индии FICCI.

Семейные компании – это микрофирмы, малые и средние предприятия не только в Индии, но и во всем мире. Несмотря на свои первоначальные размеры, многие из них со временем вырастают в мультинациональные концерны с филиалами и предста-

вительствами на нескольких континентах. В Индии семейный бизнес имеет жизненно важное значение для формирования нации и создания рабочих мест. Во всех отраслях экономики он является важным фактором роста. Валовая стоимость

произведенной продукции семейного бизнеса составляет сегодня 90% промышленного производства в стране, 79% всей отраслевой занятости, 27% общей занятости и уступает по своим масштабам лишь государственному сектору. Семейные фирмы Индии превосходят несемейные по экономическим показателям, начиная с 2006 года. И, несмотря на это, в Индии, как и во всем мире, семейным фирмам приходится бороться за выживание. По мировой статистике лишь 30% семейных предприятий продолжают существовать во втором поколении и чуть менее 10% – в третьем.

Проблемы преемственности

Для продолжения успешного семейного бизнеса во втором и третьем

поколении жизненно важны инновационность и способность адаптироваться. Лишь тому, кто умеет приспосабливаться, реагируя на изменения, тому, кто восприимчив к новым технологиям и внимателен к внешним и внутренним воздействиям, удастся выжить и продолжать расти и дальше. Успешные предприниматели третьего поколения – образованные, амбициозные, уверенные в себе управленцы, которые не боятся идти на взвешенные риски. Некоторые преемники, успешно продолжающие унаследованный бизнес,

оптимизируют стратегическое направление деятельности, а другие, напротив, диверсифицируются и открывают новые

компании, завоевывают новые отрасли и рынки. Каждый индийский предприниматель второго или третьего поколения сталкивается с вызовами, важнейшими из которых являются:

- Преобладание членов семьи на руководящих позициях
- Неэффективная преемственность из-за проблем коммуникации между представителями различных поколений
- Принятие управленческих решений – исключительная прерогатива владельцев бизнеса, которые действуют не всегда объективно
- Проблемы управления активами
- Кумовство и отсутствие доверия к сотрудникам, не являющимся членами семьи учредителей
- Недостаточная инновационность и нехватка технологий, применяемых в бизнес-процессах.

Новая культура предпринимательства благодаря импульсам из Германии

Начиная с 2009 года, две крупнейшие индийские ассоциации промышленников и предпринимателей – FICCI (Федерация индийских торгово-промышленных палат) и СИ (Конфедерация индийской промышленности) – вместе с GIZ реализуют Программу подготовки управленческих кадров. За почти десять лет работы Программа принесла пользу более 700 индийским компаниям. В большинстве



Успешные предприниматели третьего поколения – образованные, амбициозные, уверенные в себе управленцы, которые не боятся идти на взвешенные риски.

своем это семейные предприятия, некоторые из них во втором и третьем поколении, составляющие основу индийского бизнеса. В рамках Программы они не только лучше осознают важность глобальной перспективы, получают конкурентные преимущества за счет современных технологий или использования адекватных ресурсов, но и получают навыки успешного преодоления культурных и языковых барьеров. Сегодня многие индийские бизнесмены эффективно пользуются примерами передовой практики. Среди них – более интенсивные инвестиции в инфраструктуру и автоматизацию наряду с созданием корпоративной культуры, поощряющей сотрудников к активному отношению к проблемам и взаимовыручку. Индийские предприниматели все больше ориентируются на долгосрочные перспективы, расставляя приоритеты и анализируя возможности ускорить рост за счет партнерских отношений. Растет число индийских компаний, формирующих культуру инноваций. Все большее значение приобретает обратная связь, включающая похвалу и признание результатов труда. Примерами могут служить компании, эффективно участвующие в Программе, такие как:

- **Xenos Impax** – экспортер велосипедов для многих европейских университетов, в том числе для Университета имени Гумбольдта в Берлине. После участия в Программе для развития экспорта была создана новая отдельная фирма.

- **Kiran Rubbers** – производитель каучуковых изделий. Компания активизировала взаимодействие с немецкими партнерами и готовится к поставке первой партии водонепроницаемых мембран, более экономичных и эффективных по сравнению с герметиками на основе битума и асфальта.

- **Machinecraft** – компания в сфере клининга, использовала полученный в Германии опыт уборки туалетов и внедрила эту концепцию в Индии для поддержки масштабной государственной кампании «Миссия Свачх Бхарат – Чистая Индия», направленной на уборку улиц и создания необходимой инфраструктуры для обеспечения высокого уровня гигиены по всей стране. Кроме этого компания наладила партнерские отношения с баварским предприятием. По лицензии FRIMO Machinecraft будет выпускать соответствующее оборудование для азиатского рынка.

Индийские предприниматели нового поколения тесно идентифицируют себя со своими фирмами и полны решимости укреплять и развивать семейный бизнес. Они не боятся оптимизировать процессы, продукты и услуги для того, чтобы устоять в глобальной конкурентной борьбе, и умеют идти на взвешенные риски, чтобы создавать истории успеха.

Об авторе

Мритунджай Кумар – содиректор Форума качества FICCI, специального департамента индийской торговой палаты FICCI, специализирующегося на консультациях и повышении квалификации. С 2017 года он возглавляет германо-индийскую Программу подготовки управленческих кадров (IGMTP) в FICCI и является экспертом в области систем проектного менеджмента и управления качеством.

Торгово-промышленная палата Кыргызской Республики (ТПП КР) является координатором Программы в Кыргызстане. Основным партнером и контактным лицом для кандидатов и всех заинтересованных лиц является Центр бизнес-образования при ТПП КР. Руководитель Центра – Рустам Балтабаев провел четыре недели в Германии и за это время узнал много нового о немецком бизнесе и возможностях поддержки МСП.



**Предприниматели
заглядывают за кулисы
немецкого бизнеса**

Центр бизнес-образования при ТПП КР также является партнером проекта Служба старших экспертов (SES)



Рустам Балтабаев с сотрудниками Программы возле здания GIZ и вместе с участниками Программы в Кёльне

«В Германии люди вежливые и открытые. Страна запала мне в душу». О своем пребывании в Германии Рустам Балтабаев рассказывает с восторгом, но руководитель центра бизнес-образования ТПП КР побывал там не в качестве туриста. Он принял участие в стажировке, которое как для координатора Программы у себя в стране имело для него особое значение.

Центр бизнес-образования – довольно новый проект ТПП. Центр был создан в 2016 году в ответ на высокую потребность в обучении и распространении информации о предпринимательстве. «Мы воспользовались опытом других ТПП и, открывая центр, многое переняли в свою практику», – говорит Рустам Балтабаев. Новая организация заполнила важную нишу – бизнесмены могут посещать тренинги и курсы, выбранные в соответствии с потребностями предприятий, и актуальными вопросами, особо важными в контексте тенденций глобализации. Созданный при ТПП КР, центр стал основным партнером Программы в Кыргызстане.

Идеальный партнер-координатор Программы

В роли координатора Балтабаев сравнительно недавно участвует в процессе набора кандидатов. Благодаря 4-недельной стажировке он на опыте познакомился с целями и задачами Программы. А это важно, ведь центр не только отвечает за общую координацию Программы в стране, но и информирует кандидатов о Программе. Вместе с GIZ Центр набирает будущих участников и готовит их к поездке в Германию. Важную роль играют и мероприятия по подведению итогов и обобщению полученного в Германии опыта: семинары follow-up, поддержание контактов с выпускниками Программы. Это тоже входит в работу центра.

Рустам Балтабаев также отвечает за профессиональные стажировки за рубежом, за установление и развитие контактов с иностранными партнерами, а также за консультирование предприятий. В этих направлениях деятельности, по его словам, Про-

грамма оказывает качественную поддержку. Она напрямую и косвенно помогает в реализации целей ТПП КР. Основные приоритеты – поддержка отечественной экономики и укрепление рыночной инфраструктуры. Кыргызстану требуется более тесная интеграция в международное экономическое сообщество, для этого ТПП создает хорошие предпосылки. Большое значение придается укреплению экспорта и развитию экономических отношений с другими странами.

В фокусе – поддержка МСП

В ТПП КР более 1030 членов, из них 97% МСП. Именно поэтому вопросы содействия развитию МСП в Германии особенно интересовали Балтабаева. По его наблюдениям, «вместо финансовой поддержки в Германии компаниям предлагаются специальные образовательные программы и информация о новых технологиях». Расширить горизонты знаний помогли и посещения предприятий в земле Северный Рейн-Вестфалия, среди которых Grohe AG, WILO SE, Trubatec GmbH, KHS GmbH, Monolith GmbH и юридическая фирма Derra, Meyer & Partner Rechtsanwälte. «Все участники смогли задать свои вопросы. Везде мы встретили готовность помочь и поделиться опытом», – вспоминает он.

Организация пребывания в Германии, по его словам, была продумана до мельчайших деталей. За это он особенно благодарен GIZ и Центру повышения квалификации Carl Duisberg Centren. Германия – это показательная страна, в плане обращения с технологиями будущего и развития экономики: «здесь мы, в очередной раз, убедились на деле, что совершенству нет границ».



Торгово-промышленная палата Кыргызской Республики

ТПП КР представляет интересы более 50 ассоциаций, объединяющих организации и предприятия всех отраслей и регионов страны. ТПП была основана еще в советские времена и приступила к работе в декабре 1959 года. С 1994 года она действует на новой правовой базе, созданной Парламентом Кыргызстана (Жогорку Кенеш). ТПП является неправительственной, некоммерческой организацией. В ее сферу деятельности в том числе входит представление и отстаивание интересов предприятий в отношениях с государственными органами, продвижение экспортной деятельности, укрепление репутации отечественного бизнеса, налаживание контактов с зарубежными компаниями и ассоциациями, стимулирование инвестиций. ТПП также организует учебно-информационные мероприятия для предприятий и выступает за соблюдение принципов предпринимательской этики и социальной ответственности. Вместе с правительственными органами она разрабатывает стратегии для улучшения делового и инвестиционного климата. Своим членам палата предлагает образовательные программы, юридические консультации, организацию участия в ярмарках и выставках. ТПП ведет список надежных деловых партнеров и выступает медиатором в конфликтных ситуациях.

Вьетнам: дверь в рынки Юго-Восточной Азии

Вьетнам расположен в окружении динамично развивающихся стран Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН). Благодаря соглашениям о зоне свободной торговли здесь созданы наиболее благоприятные условия для выхода на рынки всего азиатского региона. От этого в выигрыше и вьетнамские, и немецкие предприниматели, которые уже 10 лет активно участвуют в Программе.

Германия является важнейшим торговым партнёром Вьетнама в Европе. Благодаря соглашению о зоне свободной торговли с ЕС, который вступает в силу в начале 2019 года, экономические отношения между двумя странами еще больше упростятся. Товары с маркировкой «сделано во Вьетнаме» имеют наиболее оптимальный доступ в главные экономические регионы мира, и международные инвесторы могут использовать различные договорённости о ЗСТ в сочетании со сравнительно низкими производственными затратами. Чтобы в полной мере воспользоваться данными преимуществами, всё больше зарубежных фирм в по-

следнее время инвестируют в новые предприятия в экономически привлекательном Вьетнаме.

В 2017 году Германия экспортировала во Вьетнам товары на сумму 3,48

млрд евро: в основном, электронику, технику и оборудование, транспортные средства и химическую продукцию. Важнейшими статьями импорта из Вьетнама стали также электроника и аппаратное обеспечение, текстиль, сельскохозяйственная продукция, а также морепродукты общей стоимостью 9,58 млрд евро.

Десятилетнее партнёрство в рамках Программы

Вклад в активные торговые отношения между Германией и Вьетнамом вносит и Программа подготовки управленческих кадров, которую на протяжении 10 лет GIZ совместно проводит с ТПП Вьетнама (VCCI). «Программа даёт участникам очень много. Я беседовал с менеджерами, возвратившимися из Германии: они не только приобрели навыки, но и



Программа подготовки управленческих кадров во Вьетнаме

С 1998 года Вьетнам принимает участие в Программе подготовки управленческих кадров. Реализация Программы в стране осуществляется Торгово-Промышленной Палатой Вьетнама. Ежегодно в стажировке в Германии принимают участие около 50 управленцев. В марте 2011 года была создана Ассоциация выпускников с целью поддержки взаимодействия участников Программы, а также стимулирования кооперационных связей с немецкой экономикой.

заключили контракты, а также расширили германо-вьетнамские отношения в сфере импорта и экспорта», - подчёркивает Хоанг Ван Ань, заместитель генерального директора департамента по вопросам членства и подготовки при ТПП Вьетнама.

Во Вьетнаме зарегистрировано около 600.000 компаний, большинство из них представляют МСП. С 2008 года 530 из них направили своих управленцев на стажировку в Германию с целью установления бизнес-контактов.

Более 90% участников представляют МСП в таких сферах как производство (42%), торговля (40%) и услуги (16%). «Нас очень радует, что предприниматели из обеих стран знакомятся друг с другом. Мы хотели бы перенять опыт других стран и больше узнать о рынке и людях в Германии», - отмечает Хоанг Ван Ань.

На пути к успеху вместе с немецкими партнёрами

Экспортная ориентация Вьетнама находит своё отражение и в желании представителей различных отраслей начать активное сотрудничество. Ан Нгуи было 27 лет, когда она приехала на стажировку в Германию. В восьмимиллионной метрополии Хошмин выпускница МВА работала руководителем проектов в немецкой консалтинговой компании. В 30 лет она создала собственную фирму Sanet Vietnam Ltd., которая обеспечивает своим клиентам выход на внутренний рынок экономического сообщества АСЕАН, объединяющего десять стран с более 620 млн потребителей. Её заказчиками являются преимущественно немецкие компании. «Программа помогла мне сделать скачок в развитии моего бизнеса. Тренинги, в которых я участвовала в Берлине, Дрездене и Штутгарте, дали возможность лучше понять немецкую культуру и правила делового общения в Германии», - рассказывает Нгуи. Своими знаниями она охотно делится на встречах выпускников.

Ле Минь Хай также принял участие в Программе. Заместитель заведующего отделом сбыта компании Nai

Phong Port Holding Ltd., оператора грузового порта Хайфон, во время стажировки намеревался, прежде всего, улучшить свои навыки в области менеджмента и познакомиться с одной из экономически наиболее мощных стран Европы. Его ожидания оправдались: «Я узнал, как ведут себя немцы, как они работают, как ведут бизнес и что они ожидают от вьетнамских партнёров» - говорит Хай. Полученные знания он применил на практике сразу по возвращению. Компания приобрела у предприятия из Бранденбурга два многоцелевых крана и укрепила существующий контакт с немецкой фирмой.

Молодое поколение – фактор инвестиционной привлекательности Вьетнама

Истории Нгуи и Хай – это лишь два из 530 примеров плодотворного сотрудничества в Программе. Залогом успешного предпринимательства и весьма динамичного развития народного хозяйства страны по мнению Делегации немецкой экономики во Вьетнаме (АНК) являются мотивация, уровень заработной платы и инфраструктура. Особым преимуществом являются мотивированные молодые специалисты. Возраст 65% населения, составляющего 93 млн жителей, меньше 40 лет, при этом уровень их образования постоянно растёт.

Размер зарплат во Вьетнаме, по-прежнему, значительно ниже, чем в некоторых других соседних странах АСЕАН или Китае, однако данный показатель неуклонно растёт, что влечёт за собой оживление внутреннего рынка, повышение численности среднего класса и соответственно увеличение потребления. Более того, вьетнамское правительство предпринимает существенные усилия по оптимизации инфраструктуры: в центре внимания находится строительство дорог плановой протяженностью 2000 км с севера на юг. Уже значительно улучшена портовая логистика, проведена реконструкция региональных аэропортов. До 2020 года объём государственных инвестиций составит без малого четыре млрд долларов США.

Азиатский тигр и третье место в мировом экспорте риса

На современном этапе развития практически невозможно представить себе, что в 1985 году во Вьетнаме свирепствовал голод, послуживший причиной введения так называемой политики «дой-мой», в переводе со вьетнамского - политики «обновления», которая заложила проведение основных экономических реформ и создание условий для относительно свободного предпринимательства в социалистической республике. Во внешней политике Вьетнам строго придерживался концепции открытости, и не только в отношении сотрудничества с юго-восточными странами, входящими в АСЕАН, но и с США, ЕС, а также с Японией и Австралией. В конечном итоге это вызвало бурный рост экономики, сопровождающийся формированием успешного среднего класса, и ростом ВВП, который в течение последних лет увеличился более чем на 6% (в 2017 году - на 6,8%).



Хоанг Ван Ань координирует Программу при ТПП Вьетнама

Свидетельством экономического роста является также тот факт, что Вьетнам стал третьим экспортёром риса в мире после Индии и Таиланда. Подобная динамика экономического развития на фоне стабильной политической системы находит своё отражение в появлении всё новых названий Вьетнама: азиатский тигр, «Китай плюс 1» или же «Группа одиннадцати», именуемая амбициозным преемником стран БРИКС.

**Будущее Узбекистана –
высокий человеческий
потенциал**

Набижон Касимов



Экономика Узбекистана испытывает сейчас подъем. Молодые, высококвалифицированные бизнесмены этой страны все больше ориентируются на европейский рынок. С 2006 года Узбекистан участвует в Программе подготовки управленческих кадров. Уже свыше 400 менеджеров прошли подготовку в Германии. Один из них – Набижон Касимов. В 2011 году он был участником Программы, а сегодня он является послом Республики Узбекистан в Германии. В интервью рассказывает о том, что означает Программа для его страны, и какую пользу она приносит ему лично до сих пор.

Господин Касимов, какие впечатления от участия в Программе особенно сохранились у Вас в памяти?

В 2011 году я стал участником этой уникальной программы. Возможность ознакомиться с работой немецких компаний и их методами управления, а также с практикой поддержки развития внешнеэкономических отношений дали мне глубокое представление об основах корпоративного управления. Эффективность Программы обусловлена тем, что участники, посещая предприятия, своими глазами видят, как осуществляется повседневный бизнес и как работают компании. Практическая сторона дела не может быть недооценена. Не зря же сказано у Гете в «Фаусте»: «Суха теория, мой друг, а древо жизни зеленеет».

Узбекистан является партнером Программы с 2006 года. Какую роль играет Программа сегодня для Вашей страны?

Для нас, как и для любой современной страны, жизненно важны квалифицированные, способные, не боящиеся принимать решения руководители. Программа принесла большую пользу нашим участникам, а, значит, и экономике Узбекистана. Многие выпускники внедрили системы управления взаимоотношений с клиентами, системы управления качеством, расширили сотрудничество с Германией. Результат: выросшие обороты предприятий и создание новых рабочих мест. В условиях глобализации важны инновации и модернизация экономики, поддержка экспорта и предпринимательства. Мы заинтересованы в продолжении Программы и увеличении числа

узбекских участников. Нас также интересуют отраслевые стажировки на темы дорожного строительства, стандартизации и сертификации, логистики транспортных перевозок, ветеринарной медицины, сельского хозяйства, химической промышленности, информационных технологий. Это комплексные, значимые направления и мы надеемся, что реализуем соответствующие программы с немецкими партнерами.

Что означает Программа для Вашей сегодняшней работы на должности посла?

Программа помогла мне лучше понять менталитет немецких бизнесменов и немецкую философию предпринимательства. Эти опыт и знания помогают мне в моей работе и сегодня. Залогом успеха в любом начинании, будь то завод, больница, спортивный клуб или, как в моем случае, посольство, являются современные методы управления и квалифицированные управленцы,

обладающие ноу-хау. Для меня как главы дипломатического представительства одной из важнейших задач является укрепление двусторонних экономических и торговых отношений на всех уровнях. Для этого я стараюсь использовать свои знания так, чтобы немецкие фирмы понимали, что с узбекскими партнерами выгодно сотрудничать, например, в сфере торговли или инвестиционной деятельности.

А что бы Вы хотели пожелать будущим участникам и выпускникам Программы?

Прежде всего использовать стажировку с максимальной пользой, более внимательно приглядываться к тому, как работают немецкие компании, особенно в области маркетинга. Следует также постараться установить как можно больше контактов и набраться новых идей. А выпускникам я желаю не просто поддерживать контакты, но и задействовать их в конкретных совместных проектах и активно убеждать немецких партнеров в преимуществах сотрудничества с Узбекистаном. И бывшим и будущим участникам Программы желаю успехов и всего самого наилучшего.



Выпускники должны не просто поддерживать контакты, но и задействовать их в конкретных совместных проектах.

Программа подготовки управленческих кадров в Узбекистане: цифры и факты

С начала работы Программы в 2006 году не реже одного раза в год проводился конкурсный отборочный тур, в котором в общей сложности приняло участие свыше **1000** кандидатов.

Более **400** участников прошли стажировку в Германии.

Отраслевая структура участников: промышленные предприятия **65%**, сфера услуг **22%**, торговля **13%**.

Растущее многообразие отраслей между Гоби и Алтаем

Обладая крупнейшими месторождениями меди, золота и урана, Монголия относится к числу стран с богатейшими природными ресурсами в мире и занимает сильные позиции в экспорте. Однако, чтобы центрально-азиатское государство обрело экономическую мощь, другие отрасли экономики также должны развиваться наряду с горнодобывающей промышленностью. В 2009 году в Монголии стартовала Программа подготовки управленческих кадров. С тех пор сотни монгольских управленцев сумели наладить кооперационные связи с немецкими предприятиями и дали тем самым импульс развитию таких областей как энергетика, здравоохранение и туризм.

«Программа подготовки управленческих кадров вносит активный вклад в диверсификацию монгольской экономики, а также структурные преобразования в стране. Она является неотъемлемым элементом внешнеэкономической деятельности Монголии. Программа сближает предпринимателей обоих государств и ощутимо ускоряет развитие экономики Монголии», – говорит Цэнгэг Мижиддорж, руководитель департамента Европа в Министерстве иностранных дел Монголии. Стажировка управленцев в Германии и сотрудничество с немецкими предприятиями позволяют малому и сред-

нему бизнесу приблизиться к международным стандартам, что в свою очередь ведёт к повышению квот на экспорт в Германию.

Вице-президент Союза работодателей Монголии (Mongolian Employers' Federation, MONEF), партнёрской организации GIZ в рамках Программы, Ганбаатар Хуяг также уверен в позитивном влиянии Программы на монгольских предпринимателей:

«Программа подготовки управленческих кадров привлекает менеджеров из самых разных сфер бизнеса, а спрос на неё показывает, что мы создали правильный формат: мон-

гольские менеджеры приобретают ценное ноу-хау, чтобы эффективней работать. Участие в Программе открывает новые международные перспективы, при этом Германия уже многие годы является важнейшим торговым партнёром Монголии в Европейском Союзе».

Растущий интерес к Программе, высокая доля женщин

Действительно, интерес монгольских предпринимателей к Программе подготовки управленческих кадров растёт с каждым годом. С начала Программы в ней приняли участие 309 руководителей из Монголии. Из них 74 менеджера побывали на стажировке в составе международных групп, имеющих отраслевую специфику: сырьевая и горнодобывающая промышленность, сельское хозяйство, энергетика, индустрия здравоохранения. Примечательна и высокая доля женщин среди монгольских участников, она превышает средние показатели Программы. Потребность в кооперации отражает экономические отношения между странами: чаще всего ведётся поиск контактов с производителями машин и оборудования, за ними следуют представители текстильной промышленности, а также туристической отрасли.

Согласно опросам последних лет, выпускники из Монголии весьма довольны Программой. Большинство из них сообщают, что во время пребывания в Германии они расширили свои знания об инновационных

Более **50%**
участников из Монголии -
женщины.



Программа подготовки управленческих кадров привлекает менеджеров из самых разных

сфер бизнеса, а спрос на неё показывает, что мы создали правильный формат.

Ганбаатар Хуяг



Программа подготовки управленческих кадров вносит активный вклад в диверсификацию

монгольской экономики, а также структурные преобразования в стране.

Цэнгэг Мижиддорж



Монголия богата природными ресурсами, тем не менее страна хочет быть менее зависимой от горнодобывающей отрасли в будущем

Немецкое ноу-хау, немецкие технологии и немецкие стратегии бизнеса высоко ценят в Монголии. Отправляя молодых людей на подготовку в Германию, мы приносим частичку немецкой деловой культуры в Монголию.

Бехбат Дагинаа (Монголия)
Второй секретарь по экономике и торговле
Посольства Монголии в Берлине

и высококачественных продуктах. Значительным внешнеэкономическим потенциалом обладает, прежде всего, горнодобывающая отрасль, что соответствует экономическим показателям Монголии: несмотря на то, что в стране с населением около трёх миллионов проживает меньше жителей, чем в Берлине, она входит в десятку стран планеты с богатейшими природными ресурсами. В пустыне Гоби находится самое крупное неразведанное месторождение каменного угля в мире. Наряду с медью, золотом и ураном Монголия располагает крупными запасами железной руды, вольфрама, серебра и редкоземельных металлов.

В октябре 2011 года Германия и Монголия заключили так называемое сырьевое соглашение, которое гласит, что обе страны намерены

более тесно сотрудничать в области добычи полезных ископаемых. Соглашение было подписано во время визита федерального канцлера Ангелы Меркель в Монголию. В ходе своего пребывания в стране Меркель выступила на чрезвычайном заседании монгольского парламента:

«Мы являемся надёжным экономическим партнёром Монголии, который крайне заинтересован в устойчивом развитии монгольской экономики».



Экономическое развитие Монголии

После существенного замедления в период с 2014 по 2016 годы, вызванного падением цен на сырьевые ресурсы, а также снижением прямых инвестиций из-за рубежа, в 2017 году экономика страны заметно восстановилась: реальный ВВП вырос на 5,1% за счёт увеличения экспорта угля, возобновления прямых инвестиций, а также улучшения ситуации в бизнесе. В 2018 году прогнозируется экономический рост на уровне 5,0%. Перспективы будущего развития также остаются положительными. Структурные преобразования и ограниченная диверсификация экспорта представляют, как и прежде, серьёзные вызовы для народного хозяйства.

«Мы ждем эффекта перелива»

Программа подготовки управленческих кадров – модель успеха, которой пользуются все больше стран. В 2016 году партнером Программы стала Грузия. Реализация в стране поручена агентству экономического развития Enterprise Georgia. Редакторы журнала побеседовали с заместителем директора Торнике Сулаберидзе и с координатором Программы Автандилом Гогоберидзе об ожиданиях и результатах.



Автандил Гогоберидзе



Торнике Сулаберидзе

Грузия стала партнером Программы в 2016 году. Каковы итоги прошедших двух лет?

Торнике Сулаберидзе: До сих пор Программа была чрезвычайно полезна нашим предпринимателям. В Германии они смогли лицом к лицу ознакомиться с современными методами управления, без которых сегодня немыслим успех в бизнесе. Грузинским компаниям, особенно МСП необходимы навыки современного управления. Им также необходимы стабильные контакты с немецкими и европейскими фирмами. Поэтому мы рады тому, что недавно был подписан меморандум о взаимопонимании, предусматривающий продолжение Программы до конца 2021 года.

В чем Вы видите преимущества Программы для грузинских бизнесменов и их компаний?

Автандил Гогоберидзе: Грузинские МСП хотят еще более активно работать на зарубежных рынках, они стремятся к установлению прочных, долгосрочных торговых взаимоотношений – особенно с компаниями ЕС. Для этого нам требуется больше знаний и ноу-хау. И в этом помогает Программа. Помимо внедрения изученных принципов управления в реальную жизнь мы ожидаем и



Участие в Программе помогает нашим участникам в процессе сближения со стандартами ЕС

Торнике Сулаберидзе

социально-экономического развития страны, ведь правительственный план действий «Грузия 2020» направлен на поддержку МСП. Главные ориентиры – это рост, развитие, повышение конкурентоспособности. Участие в Программе помогает нашим предпринимателям в процессе сближения со стандартами ЕС, благодаря ей они приобретают знания и навыки, необходимые для долгосрочного торгового и инвестиционного партнерства.

Какие отзывы вы получаете от выпускников Программы?

Автандил Гогоберидзе: Участники очень довольны, потому что практически всем Программа помогает продвигать и развивать их бизнес.

Контакты с немецкими фирмами открывают множество новых перспектив для интеграции в рынок ЕС, подписаны и первые контракты.

Можете привести конкретные примеры?

Автандил Гогоберидзе: Некоторым выпускникам удалось наладить экспорт вина и чая. В частности, у представителя грузинского чайного бренда «Гуриели» сложились партнерские отношения с немецкой группой компаний Monolith – одного из лидеров оптовой торговли, экспорта и продаж продуктов питания из Восточной Европы.

Что вы планируете в связи с Программой на будущее?

Торнике Сулаберидзе: Большое значение мы придаем работе с выпускниками. Сейчас мы работаем над проектом, направленным на распространение опыта и знаний, полученных нашими предпринимателями в рамках Программы, среди других МСП, особенно в регионах. В нескольких местах мы планируем провести ряд тренингов и рабочих семинаров с участием наших выпускников.

«эффекта перелива»: в будущем участники будут выполнять функции мультипликаторов и распространять полученные знания среди множества других грузинских предприятий. Кроме того, взаимную пользу приносит установление контактов с немецкими партнерами, особенно в свете соглашения о свободной торговле между ЕС и Грузией, которое было подписано в 2014 году.

Значит, Программа поддерживает общеэкономические цели страны...

Торнике Сулаберидзе: Именно так. Четко фокусируясь на малых и средних предприятиях, Программа поддерживает прежде всего частный сектор Грузии. Это направление соответствует национальной стратегии



В будущем участники будут выполнять функции мультипликаторов и распространять полученные знания среди множества других грузинских предприятий.

Автандил Гогоберидзе



Грузия – региональный узел Кавказа



Динамика экономического развития Грузии в последние годы впечатляет. По актуальным прогнозам, рост валового внутреннего продукта в 2017 году составил 5%. В 2018 году ожидается рост 5,5%, в 2019 – 4,8%. В 2014 году грузинское правительство приняло национальный план социально-экономического развития «Грузия 2020», предусматривающий прежде всего поддержку малых и средних предприятий. Благодаря упрощению административных процедур и налоговым льготам в стране создан благоприятный бизнес-климат. В индексе легкости ведения бизнеса Всемирного банка «Doing Business 2019» Грузия вышла на 6-е место среди 190 стран.

Источники: gtai, Enterprise Georgia, Doing Business Report 2019

Развитие малого и среднего бизнеса на Каспийском море

Экономика Азербайджана на подъеме. Динамично растущий ВВП должен еще более увеличиться к 2020 году. В том числе это должно произойти и за счет МСП, на долю которых приходится 15%. Правительство целенаправленно поддерживает развитие малых и средних предприятий, и не так давно с этой целью было создано специальное агентство развития. С 2009 года руководители МСП участвуют в Программе. Приобретенное в Германии ноу-хау помогает им способствовать не только экономическому росту в своей стране, но и расширению экономических связей между Азербайджаном и Германией.

«Благодаря Программе я смог наладить тесные и надежные контакты с немецкими компаниями» — вспоминает Эмиль Самедов. Летом 2010 года он один из первых азербайджанских участников прошел стажировку в Германии. Но подобный вывод могут сделать и почти 400 других азербайджанских руководителей, которые получили пользу от участия в Программе. И востребованность Программы не ослабевает. Заявки на участие все чаще поступают от молодых предпринимателей — хорошо образованных, но обычно не имеющих большого практического

опыта ведения бизнеса. Опытных управленцев Программа привлекает возможностями обмена опытом с не-

мецкими партнерами и интересом к современным методам руководства. Сотрудничество со странами ЕС и, в особенности, с Германией для большинства участников — почти всегда терра инкогнита.

С конкретными планами в Германию

Но и без опыта сотрудничества с немецкими компаниями азербайджанские руководители приезжают на стажировку с конкретными проектами кооперации. При этом они планируют не только приобрести оборудование, но и прозондировать возможности создания совместных предприятий или продажи своей продукции на немецком рынке. Эмиль Самедов, к примеру, готовился наладить деловые отношения с поставщиками медицинских приборов и оборудования, одноразовых



Германия и Азербайджан – торговые партнеры

После Китая, России и Турции в 2018 году Германия заняла четвертое место в рейтинге основных партнеров в сфере экспорта. 90% импорта в Германию из Азербайджана приходится на нефть. Азербайджан с населением 9,9 млн человек является небольшим рынком для экономики Германии. Германия в основном поставляет в Азербайджан производственное оборудование, автомобили и авточасти, а также химические продукты.

Источник: gta

Внедрив стратегию "Видение 2020", Азербайджан поставил перед собой цель стать независимым от нефтегазового сектора



медицинских изделий. Во время пребывания в Германии в 2010 году ему удалось подписать эксклюзивные контракты с тремя немецкими фирмами.



Польза для обеих сторон

Две трети азербайджанцев, участвовавших в Программе с 2015 по 2018 год, были представителями среднего бизнеса. Это является изюминкой Программы, особенно если учесть, что экономика Азербайджана все еще опирается на разработку природных ресурсов – нефти и газа. Именно продвижением МСП, 96% которых действуют вне нефтяного сектора, Программа способствует диверсификации азербайджанской экономики. Но она приносит пользу не только Азербайджану. За время существования Программы более 1000 немецких компаний получили возможность познакомиться с азербайджанскими предпринимателями:



К независимости от «черного золота» в будущем

Азербайджан обладает большими запасами нефти и природного газа. Они приносят стране значительный доход, но делают ее экономически зависимой от минеральных ресурсов. Для диверсификации экономики в 2012 году была внедрена стратегия «Видение 2020». Эта программа развития ненефтяного сектора открывает большие возможности для компаний из самых разных отраслей. Основное внимание уделяется сельскому хозяйству, перерабатывающей промышленности, пищевой промышленности, строительству, а также сферам возобновляемых источников энергии и энергоэффективности. Кроме того, запущены проекты по водоснабжению и водоотведению, переработке отходов. По этим направлениям открывается целый ряд возможностей сотрудничества с немецкими предприятиями. Ядром стратегии «Видение 2020» являются азербайджанские МСП. Для оказания им более активной поддержки в 2018 году было создано Агентство по развитию малого и среднего бизнеса Азербайджанской Республики.

принимая группы участников в своих компаниях, участвуя в биржах-контактов или ярмарках. Таким образом Программа открывает немецким бизнесменам дверь в Азербайджан и в весь регион Кавказа.

Трамплин для карьеры

Программа имеет много личных историй успеха в Азербайджане. Например, Нахид Гасанов. В Германию он приехал осенью 2009 года. В то время он был руководителем отдела закупок в компании Embawood – крупного производителя мебели в Азербайджане. За месяц пребывания в Германии, кроме основной программы, он провел восемь дополнительных индивидуальных встреч. При этом он подписал ряд контрактов, приобрел образцы продукции, ознакомился с системами контроля качества. Руководство Embawood по достоинству оценило его успехи – в августе 2010 года Гасанов был назначен директором Embawood Турция в Стамбуле. За короткое время он наладил производство в Дюздже – городе в 250 километрах к востоку



Я рад возможности использовать свои знания и опыт в новом проекте.

Нахид Гасанов

от Стамбула. «Работа мне по душе, – говорит Нахид Гасанов. – И не только потому, что я совершил карьерный скачок. Я рад возможности использовать свои знания и опыт в новом проекте. При этом большую роль играет опыт, полученный в Германии».

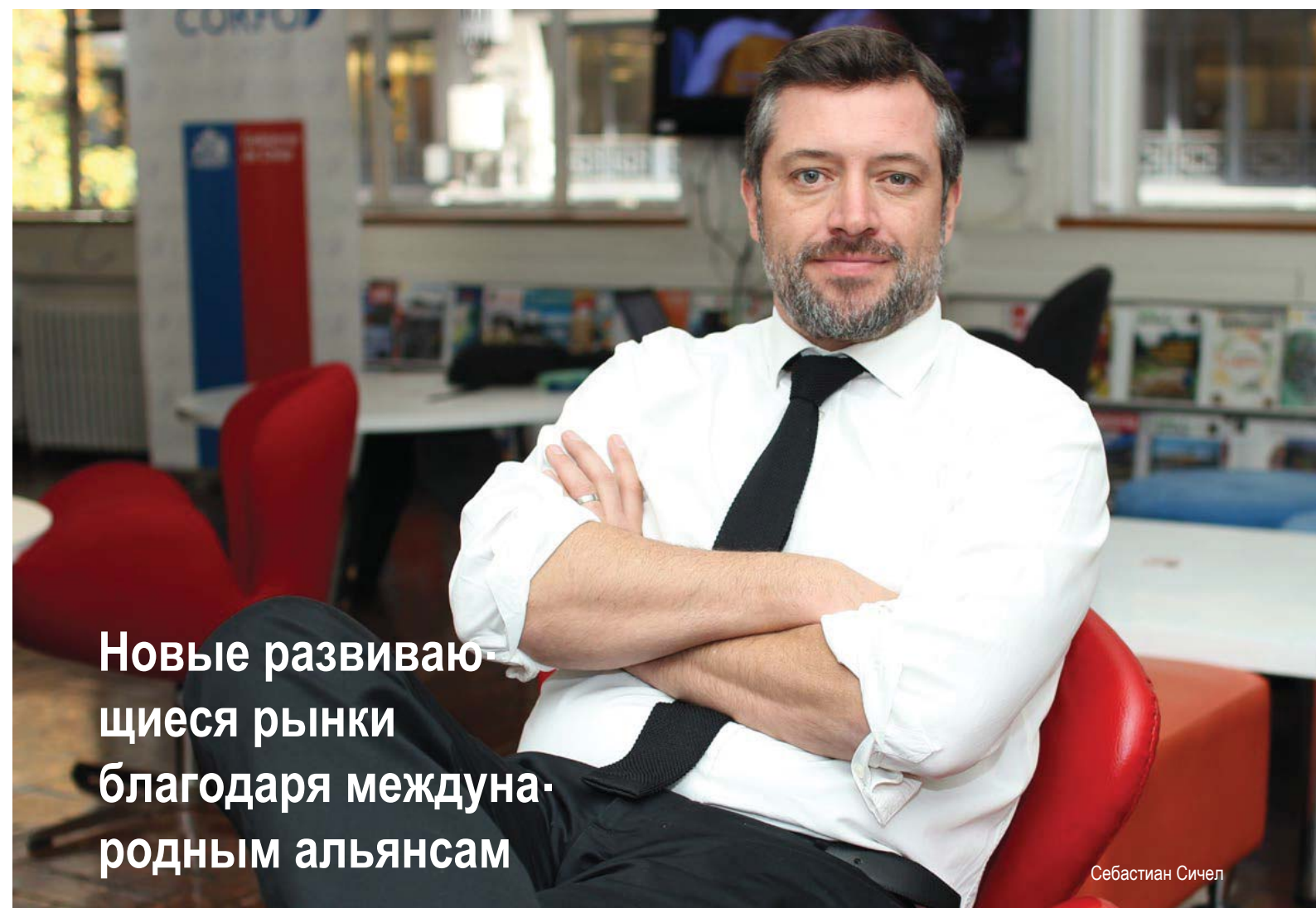
Эмиль Самедов основал в 2017 году в Баку компанию Set Medical LLC, которая специализируется на торговле медицинской продукцией. Важную роль для него по-прежнему имеет обмен опытом с немецкими фирмами. Ежегодно он принимает участие в одной из крупнейших медицинских выставок – Medica в Дюссельдорфе, чтобы почерпнуть информацию о новых трендах в своей отрасли.

Время, чтобы подвести итоги и записать многообразные результаты и эффекты Программы, представится летом 2019 года. Для этого азербайджанские партнеры вместе с представителями GIZ и Федерального министерства экономики и энергетики Германии соберутся на 10-летний юбилей Программы в Баку.

Азербайджан: цифры и факты

Территория:	86 600 кв. км
Население:	9,9 млн*
ВВП:	45,6 млрд долларов США*
Экономический рост:	1,3%*

* По прогнозу gta1 на ноябрь 2018 г.



Новые развивающиеся рынки благодаря международным альянсам

Себастиан Сичел

В 2017 году Чили вошла в число стран-партнёров Программы подготовки управленческих кадров. Осенью 2018 года, после успешного завершения пилотной фазы, Германия и Чили договорились о продолжении сотрудничества в течение ближайших трёх лет. Хороший повод для того, чтобы подвести первые итоги и направить взгляд в будущее. Журнал взял интервью у Себастиана Сичеля, исполнительного директора CORFO – партнерской организации с чилийской стороны. Речь шла о том, как малый и средний бизнес страны чувствует себя в условиях глобальной конкуренции, и какова роль Программы при реализации стратегии интернационализации страны и диверсификации национальной экономики.

Г-н Сичел, с какими вызовами сталкивается сейчас чилийский малый и средний бизнес?

В настоящее время для малых и средних предприятий страны актуальны сразу несколько проблем. Для того, чтобы в эпоху технологических прорывов оставаться конкурентоспособными в глобальном масштабе и сохранить в стране рабочие места, нужно выходить на международный уровень. Исследования, которые провёл McKinsey Global Institute, показыва-

ли, что примерно половину трудовых операций, выполняемых сегодня чилийцами, через 30 лет возьмут на себя машины и роботы. Согласно прогнозу, это означает, примерно 3,2 млн рабочих мест могут быть автоматизированы. Поэтому малым и средним предприятиям важно выходить на новые рынки, осваивать новые области кооперации, расширять диапазон своей деятельности и учиться предвосхищать технологические прорывы. Необходимо создавать меж-

дународные альянсы и устанавливать горизонтальные связи, которые позволяют нашим малым и средним предприятиям быстрее осваивать инновации, быть впереди при решении технологических проблем. CORFO помогает малому и среднему бизнесу осознавать потенциал, который позволит ускорить процесс интернационализации, расширить горизонты бизнеса. При этом в центре внимания находятся рост и инновации.

Какую роль в этом процессе играет Программа подготовки управленческих кадров?

Программа имеет большое значение во многих отношениях. С одной стороны, она открывает доступ к образовательной платформе, которая помогает совершенствовать управленческие навыки и компетенции в сфере сотрудничества. С другой стороны, благодаря посещениям немецких предприятий и контактам, установленным с немецкими предпринимателями, чилийские менеджеры из первых рук узнают о принципах управления предприятием и о том, как заключаются сделки с иностранными

партнёрами. Программа нацелена на конкретное бизнес-сотрудничество. В Германии мы находим четкие решения актуальнейших для нас проблем, таких, как трансформационные процессы или автоматизация производственных процессов. Тот факт, что наши предприниматели на опыте Германии видят, каких результатов можно достичь благодаря интеграции технологий, является ещё одним важным стимулом позаботиться о развитии своей фирмы.

Что отличает чилийский экспорт и каковы, на Ваш взгляд, шансы немецких предприятий, которые заинтересованы в налаживании деловых отношений с Чили?

ОЭСР указала на необходимость более глубокой диверсификации чилийской экономики и ослабления её зависимости от экспорта сырья. Наряду с природными ресурсами имеется целый ряд товаров, пользующихся спросом на мировых рынках. В последние годы они стали для нас очень важными источниками дохода. Пример: около 82 млн человек в мире ежедневно употребляют в пищу чилийские фрукты, у 10 млн на обеденном столе стоит чилийский лосось, более 5 млн человек пьют наше вино. В 2016 году стоимость поставок продукции сельского хозяйства за рубеж составила 16 млрд долларов США. Этот сектор стал второй позицией в списке экспорта Чили, после горнодобывающей отрасли. Поэтому в ближайшие годы для немецких предприятий, особенно в сфере пищевой промышленности, имеются хорошие возможности для кооперации. При этом я, в первую очередь, реально вижу двусторонние проекты из обеих стран между предприятиями, которые заинтересованы в обмене опытом в сфере производственных процессов, или в разработке новых продуктов или процессов, генерирующих добавленную стоимость. Особый интерес для пищевой промышленности представляет разработка функциональных ингредиентов и специальных пищевых добавок, а также технологий, способствующих развитию сельского хозяйства в городских условиях и учитывающих изменение климата. В долгосрочной перспективе мы планируем дальнейшее развитие конкретных секторов эконо-

мики. К ним относятся, в частности, экологически чистая энергетика, услуги и технологии, пригодные для экспорта, новые технологии добычи полезных ископаемых и горнодобывающая техника, а также внедрение современных методов серийного производства, индустрия 4.0 и экологический туризм. Во всех этих сферах мы делаем ставку на привлечение иностранных инвестиций и видим также большой потенциал для сотрудничества с немецкими фирмами.

В какую сторону в ближайшие годы, с Вашей точки зрения, должна будет развиваться Программа подготовки управленческих кадров в Чили?

В отношении Программы мы поставили перед собой несколько целей. Во-первых, увеличить участие доли женщин в Программе. Во-вторых, привлечь ещё больше предпринимателей из регионов страны, поскольку сейчас более 50% участников Программы работают в столице. Мы

надеемся на большое количество совместных проектов с немецкими партнёрами, с которыми мы сможем найти решения проблем в таких сферах, как создание замкнутых производственных циклов, экологически бережное ведение сельского хозяйства и добычи полезных ископаемых, возобновляемые источники энергии, солнечная энергетика, умный город, цифровизация и индустрия 4.0. Я хочу подчеркнуть, что уже в пилотных группах Программы началась успешная работа по нескольким кооперационным проектам. Мы оказываем им поддержку и надеемся в ближайшее время сообщить о конкретных результатах. Без успешного сотрудничества с нашими немецкими партнёрами – Федеральным министерством экономики и энергетики и GIZ, Министерством экономики, развития и туризма Чили, Чилийско-германской торгово-промышленной палатой, CAMCHAL и ProCHILE столь быстро получить такие результаты было бы невозможно.



CORFO – мотор экономического роста

Корпорация по продвижению производства CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) способствует развитию предпринимательства и ставит перед собой задачи поднять уровень конкурентоспособности чилийских фирм. Экономика Чили, которая до сих пор опиралась лишь на несколько секторов, должна превратиться в народное хозяйство с миллионами предпринимателей и инноваторов, считает вице-президент CORFO Себастьян Сичел. Для этого нужно осуществить диверсификацию и децентрализацию, создать условия для инноваций, углубить сотрудничество в сфере малого и среднего бизнеса, внедрять новые технологии. При этом малым и средним предприятиям отводится особая роль, поскольку в регионах они создают примерно 70% рабочих мест и, таким образом, вносят свой вклад в выравнивание уровня жизни и в сбалансированное экономическое и демографическое развитие страны, в истории которой централизация играла большую роль. Стратегия интернационализации, разработанная CORFO, предусматривает укрепление сотрудничества малых и средних предприятий страны с ведущими компаниями, работающими на международном уровне. Корпорация CORFO финансируется из бюджета Министерства экономики, развития и туризма.



www.corfo.cl

О сушках, велосипедах и кредитах

Как украинские предприниматели с поддержкой Германии набирают скорость

В последние годы Германия стала для Украины одним из важнейших экономических партнёров. Торговый оборот между двумя странами составляет примерно 6,6 млрд евро и Германия по этому показателю занимает третье место среди стран-членов ЕС. Свой вклад в этот результат вносит и Программа подготовки управленческих кадров, которая идет в Украине с 2001 года. Для многих из 1300 украинских участников она сделала возможным не только выход на рынок Германии, но стала и катализатором карьерного роста.

«То, чего мы достигли, намного превзошло наши ожидания. Большинство украинских выпускников сегодня сотрудничают с бизнес-партнёрами из Германии, а многие из здешних предприятий смогли модернизировать производство и увеличить рентабельность», — говорит Сvitлана Степашенко, глава проектного офиса Программы в Киеве. «От наших выпускников мы постоянно слышим, что Программа стала частью их жизни», — добавляет она.

Ежегодно примерно 100 украинских руководителей проходят стажировку в Германии. Один из них — Сергей Смирнов. Он руководит отделом экспорта компании Хлибодар в городе Запорожье на юге Украины. Во время стажировки Смирнов подыскал оптовых покупателей своей продукции: пряники, сушки и сухарики. Его предприятие работает на упаковочных линиях, закупленных в Германии. «На

выставке я посетил стенды шести потенциальных партнёров, от одного из них мне удалось получить крупный заказ. Сегодня объём поставок по договорам, заключённым во время стажировки в Германии, составляет в расчёте на год полмиллиона евро», — поясняет он.

Когда в 2015 году Андрей Фиалковский, директор компании по оказанию инжиниринговых услуг Progresstech-Ukraine, принял решение стать участником Программы, он не рассчитывал на большие шансы выйти на рынок Германии, но оказалось, что шаг был сделан в правильном направлении. «Самым важным для нас было осознание необходимости создать современную систему управления персоналом. Благодаря ей фирма стала намного сильнее и смогла выйти на новые рынки», — го-

ворит он. В последние годы компания Progresstech-Ukraine бурно растёт и становится «глобальным игроком». В автомобильной промышленности предприятие сотрудничает с такими клиентами как Daimler и Tesla, в самолётостроительной отрасли — с Airbus, Boeing и Bombardier, а в создании космических аппаратов — с NASA.

Начинать с малого, думать широко

Многие начинания выпускников воплощаются в жизнь не только на местном, но и на региональном и даже национальном уровне. Примером может служить аграрный форум Agroport, который впервые проводил-

Сегодня много говорят о Четвертой промышленной революции. Новые технологии приходят в нашу жизнь и меняют ее. Но при этом важно, чтобы руководители нового поколения учились мягким навыкам и компетенциям, помогающим внедрять инновации. Для этого у Программы огромный потенциал.

Александр Олешко (Украина)
Руководитель Украинской партнерской платформы (УПП)



Польза для малого и среднего бизнеса

Объём торговли в 6,6 млрд евро вывел Германию в 2017 году на третье место среди 216 торговых партнёров Украины*. За период 2014 – 2018 гг. участники Программы заключили контрактов на 24 млн евро. Независимые аналитики считают Программу подготовки управленческих кадров, финансируемую Федеральным министерством экономики и энергетики (BMWi) одним из важнейших инструментов поддержки малого и среднего бизнеса в Украине – наряду с такими программами, как COSME, HORIZONT 2020, EUROSTARS и от организации USAID.

Источники: gtaі, Министерство экономического развития и торговли Украины

ся в 2013 году в Харькове как небольшой региональный проект поддержки производителей сельхозпродукции. За прошедшие годы он охватил всю Украину. Руководит форумом выпускник Дмитро Титаренко. «Благодаря форуму украинские аграрии знакомятся с техникой и технологиями из Германии, выходят со своей продукцией на рынок этой страны. Мы помогаем им участвовать в ярмарках и выставках, проводимых в Германии, завязывать контакты с производителями и продавцами сельхозтехники, а также с потенциальными клиентами», – рассказывает Титаренко.

Ценные импульсы получила и Виктория Милютинна. С целью обмена опытом врачей и среднего медицинского персонала с немецкими коллегами и модернизации медицинского оборудования в Украине, она создала украинско-германскую медицинскую ассоциацию Udamed. Программа принесла ей пользу во всех отношениях. «Сейчас я работаю гораздо эффективнее и успешнее. Мне стало намного легче привлекать ресурсы. Лучшие примеры из практики нам внести новшества в систему украинского здравоохранения, начиная с внедрения новых методов лечения до реструктуризации целых отраслей системы медицинских услуг».

Валерий Майборода, руководитель Германо-украинского фонда (НУФ), также получил пользу от стажировки в 2002 году. НУФ оказывает финансовую поддержку МСП Украины: предоставляет кредиты на более длительные сроки, под ставки, которые на 15–20% ниже средних рыночных. При наличии соглашения о кооперации между НУФ и органом местной

власти, половину кредитов возмещает местный бюджет. Майборода осведомлён о нуждах МСП и знает залог их успеха. Эти знания он почерпнул, в том числе, во время стажировки.

Благодаря участию в Программе Олексий Кушка значительно приблизился к своей цели – создать в Киеве велосипедную культуру. С администрацией Киева он создал общегородскую сеть проката велосипедов Nextbike как франшизу этого немецкого предприятия. «В Украине по сравнению с Германией пока немного людей регулярно передвигаются по городу на велосипеде, а велосипед и полезен для здоровья, и экологичен». Кушка делает всё, чтобы велосипед стал неотъемлемой частью городского пейзажа в Украине и убеждён, что «в недалёком будущем Nextbike обязательно будет равноправным средством общественного транспорта».

Горизонтальные связи как залог успеха

Программа подготовки управленческих кадров в Украине должна приносить плоды и в будущем. Для этого областные администрации вместе с местными торгово-промышленными палатами, выпускниками Программы и другими организациями создали так называемые сети партнёров, которые посредством информационных мероприятий привлекают в Программу новых участников, проводят для них консультации, готовят к участию в Программе и объединяют их в сетевые сообщества. Ключевую роль во всём этом процессе играют выпускники Программы. Многие из них по-прежнему свя-

заны с Программой и поддерживают интенсивное общение с другими выпускниками. Они помогают новичкам наладить контакты с немецкими предпринимателями, а также обеспечивают фирмам из Германии доступ к украинскому рынку. Светлана Степашенко уверена, что «выпускники являются сердцевинной успешного роста украинской экономики. Если они передают полученные ими знания, то страна, общество и экономика только выиграют от этого».



Валерий Майборода



Виктория Милютинна



Олексий Кушка



Сергей Смирнов (слева) и Андрий Филковський (справа)

20 YEARS



«Программа символизирует преемственность, динамичность, открытость»

Действующая с 1998 года Программа подготовки управленческих кадров – это мощный, эффективный инструмент экономического сотрудничества и стимулирования внешней торговли Германии. Томас Барайс, парламентский статс-секретарь Федерального министерства экономики и энергетики Германии, отмечает заслуги Программы по случаю ее 20-летнего юбилея.

«20-летие Программы подготовки управленческих кадров стало для меня особенным событием, которое мне довелось отметить вместе с высокопоставленными гостями и многими участниками из Германии и других стран 18 октября 2018 года в Федеральном министерстве экономики и энергетики в Берлине.

В начале этой Программы, столь успешной сегодня, был российско-германский проект: он стартовал в 1998 году как вклад Германии в российскую инициативу, направленную на подготовку российских управленцев и их ознакомление с новым мышлением.

За прошедшие 20 лет Программа успешно развивалась. Сегодня – это равноправное партнерство, направленное на экономическую кооперацию, и важный, привлекательный, международно-признанный инструмент стимулирования внешнеэкономической деятельности Федерального министерства экономики и энергетики. Высокая востребованность Программы в разных уголках мира свидетельствует об её успехе и её эффекте. Сегодня мы сотрудничаем с 19 странами; другие страны также хотят стать партнерами Программы.

Я глубоко убеждён, что участие в Программе полезно как немецким, так и иностранным компаниям, так как предпринимателей и в Германии, и за рубежом объединяет одна и та же цель: повышение конкурентоспособности в международном



Томас Барайс

пространстве и достижение успехов в бизнесе. И именно достичь этих целей помогает Программа. Результаты участия в Программе – это, прежде всего, новые деловые контакты, опыт работы на новых рынках, новые компетенции в области менеджмента и навыки межкультурной коммуникации.

Посредством инструментов стимулирования внешнеэкономической деятельности, в особенности, благодаря Программе подготовки управленческих кадров, правительство Германии создаёт соответствующие предпосылки и рамки. При этом в центре внимания находятся малые и средние предприятия. Они являются решающим фактором успеха в немецкой экономике и зачастую являются, так называемыми, «скрытыми чемпионами», лидирующими на международном рынке. Но и для немецких МСП не всегда просто найти путь к международной коо-

перации и разыскать новых деловых партнёров.

И именно в этом мы помогаем им продуманным комплексом мер – экспортными инициативами, программами выхода на новые рынки, поддержкой участия в ярмарках и выставках за рубежом, расширением контактов через сеть внешне-торговых палат, консультациями со стороны Агентства по торговле и инвестициям (GTAI) и, в том числе, и Программой подготовки управленческих кадров.

Программа подготовки управленческих кадров, с точки зрения Федерального правительства имеет четкую перспективу. Она представляет собой сочетание высокой преемственности и многолетнего опыта, но в то же время она отождествляет отличную динамику, открытость для новых партнёров и решение новых задач.

Я хочу поблагодарить всех наших многолетних партнёров в Германии и за рубежом за большую приверженность Программе за все прошедшие годы. И я хотел бы призвать, не сбавляя темпа, укреплять наше равноправное партнёрство в будущем, и добавлять много новых историй успеха к тому, что было достигнуто до сих пор. Обращаюсь к предпринимателям и потенциальным участникам из наших стран-партнёров и Германии – используйте потенциал и возможности Программы подготовки управленческих кадров для вашего успеха в бизнесе!»

«Маяк» для международного сотрудничества

В этом году Программа подготовки управленческих кадров отмечает свой двадцатилетний юбилей. По случаю торжества в Берлин прибыли около 300 гостей, вновь подтвердив тем самым: Программа означает намного больше, чем просто экономический обмен.

связи, как это было в случае Ригеля. «Программа строит мосты добрых отношений с другими странами. Мосты в будущее.» – утверждает Томас Барайс, парламентский статс-секретарь Федерального министерства экономики и энергетики. Именно во времена существования торговых барьеров, санкций и протекционизма данная Программа приобретает особую важность. «Участники Программы являются посланниками мира и дружбы», – считает и Кристоф Байер, заместитель Председателя Правления GIZ, осуществляющего координацию Программы по поручению Федерального министерства экономики и энергетики Германии. Итак, «маяк» для свободной торговли.



«За каждый евро, вложенный в Программу, мы получаем во много раз больше».

Д-р Хайнц Хетмайер, руководитель управления, департамент Европа, Федеральное министерство экономики и энергетики Германии (BMWi)

На торжественное заседание, состоявшееся 18 октября в Федеральном министерстве экономики и энергетики, приехали гости из 19 стран, среди них госсекретари, послы, выпускники Программы, представители партнёрских организаций и, принимающих участие в Программе, центров повышения квалификации, а также сегодняшние участники Программы. Вместе они праздновали юбилей Программы, делились опытом, общались друг с другом.

Они символично представляют 13.000 управленцев и тысячи немецких предприятий, принявших участие в Программе в течение двух последних десятилетий. Благодаря Программе выигрывают все: иностранные менеджеры знакомятся с методами работы немецкого среднего бизнеса, расширяют свои знания. Здешные компании получают в свою очередь инсайдерскую информацию о других странах и могут осваивать новые рынки.

Георг Ригель стоит на сцене и сияет, рассказывая о своих новых партнёрах из Ирана: «Они очень открытые и обладают чувством юмора», – поясняет директор фирмы в сфере программного обеспечения deZem. Примерно 300 гостей, собравшиеся в зале Федерального министерства экономики и энергетики (BMWi), сосредоточенно слушают. «Я искал зарубежных партнёров, которые будут продавать мою продукцию». Год назад Георг заявил о своей готовности пригласить группу иранских

менеджеров, участников Программы подготовки управленческих кадров, в свою фирму в Берлине и в самом деле нашел партнёров по бизнесу.

Тот, кто слушает подобное выступление, сразу понимает: Программа подготовки управленческих кадров означает намного больше, чем классические деловые отношения. Участники знакомятся с другими культурами, проникаются доверием, вступают в международный обмен. В идеале возникают устойчивые партнёрские

Переосмысление германо-российской дружбы

Программа началась в 1997 году как экономический обмен между Германией и Россией, в то время по инициативе российского правительства. Основная идея заключалась в том, что российские менеджеры должны были перенять опыт немецких компаний. «Гельмут Коль пообещал Борису Ельцину предоставить представителям российской промышленности около тысячи мест для прохождения практики на предприятиях Германии – серьёзный вызов!» – вспоминает в своём выступлении на сцене Федерального министерства экономики и энергетики проф. Герд Шимански-Гайер, в то время руководивший Программой в GIZ.

Сказано – сделано: Сергей Щедрин, директор российского кондитерско-булочного комбината КБК «Черёмушки», в 1999 году одним из пер-

вых принял участие в Программе. По случаю юбилея он специально прилетел в Берлин, чтобы рассказать о своём опыте. Когда Щедрин возвратился после стажировки в Россию, он реструктурировал своё предприятие, а также активно занялся разработкой стратегии компании. И сегодня выпускник регулярно участвует в деловых обменах и специализированных ярмарках, проводимых в Германии.

Если 20 лет назад Программа подготовки управленческих кадров представляла собой одну из немногих международных программ на рынке образовательных услуг, доступную как для русских, так и немцев, то сегодня существует множество возможностей для подобного обмена и повышения квалификации. «В то время, например, не было бизнес-школ», – говорит один из инициаторов Программы Андрей Шаронов, в настоящее время Президент Московской школы управления «Сколково», а в прошлом заместитель министра экономического развития Российской Федерации. Тем важнее ещё раз подчеркнуть эффективность Программы подготовки управленческих кадров.

Для Карла-Эрнста Браунера, заместителя генерального директора ВТО и бывшего руководителя Управления внешнеэкономической политики Федерального министерства экономики и энергетики Германии, всё предельно ясно: «Программа пре-



«Участники Программы являются посланниками мира и дружбы».

Д-р Кристоф Байер,
заместитель Председателя
Правления GIZ

подносит ценных партнёров на блюде с голубой каёмочкой». Браунер также сыграл существенную роль в разработке Программы. «GIZ отслеживает, насколько действительно серьёзны интересы и намерения участников. Это значительно экономит время и труд немецких компаний и даёт им прекрасный шанс найти партнёров для долгосрочного сотрудничества».

Команда стран-партнёров расширяется

На сегодняшний день 19 государств Азии, Восточной Европы, Северной Африки и Латинской Америки являются странами-партнёрами Программы, их количество постоянно растёт. «Широкая сеть связей сейчас важнее, чем когда-либо», – отмечает Штефан Маир, член правления Федерального объединения германской промышленности. «Многолетние торговые партнёры, такие как США, из-за изменений в политике становятся, так сказать, в одночасье непредсказуемыми». Для того чтобы и в дальнейшем укреплять сильные



«Программа подготовки управленческих кадров имеет большой запас прочности по отношению к

внешнеполитическим кризисам – и это правильно».

Клаудиа Дёрр-Фосс, статс-секретарь, Федеральное министерство экономики и энергетики Германии (BMWi)





Слева направо: Модератор Фредерик фон Румор, д-р Карл-Эрнст Браунер, Андрей Шаронов, д-р Герд Шимански-Гайер, д-р Хайнц Хетмайер

позиции немецкой индустрии в мировой торговле, требуется внушительное число бизнес-партнёров. Чем больше, тем лучше.

Ядро Программы составляет четырёхнедельное пребывание иностранных менеджеров в Германии. Они изучают немецкий рынок, знакомятся с особенностями экономики страны, посещают предприятия. В среднем группа из 20 человек встречается с 60 представителями среднего бизнеса Германии. Немецкие фирмы, в свою очередь, могут поехать на стажировку в Китай, Россию и Мексику, будучи участниками Программы Fit für Auslandsmärkte.

Например, Генрих Шеффлер: руководитель страховой компании в прошлом году побывал в Мексике. «Я поехал на стажировку по рекомендации своего друга», — рассказывает Шеффлер. «Сначала я был настроен скептически, сомневаясь, что это приведёт к какому-либо результату. Сегодня можно сказать — это было самое лучшее решение». Шеффлер посетил пищевые и химические производства Мексики, завязал контакты и, в конечном счёте, нашёл двух ценных партнёров: «Уже в этом году мы выходим на мексиканский рынок. Без Программы такое никогда бы не произошло». Предприниматель оказался в выигрыше и в личном плане: «Я нашёл здесь друзей и влюбился в эту страну».

Вместе в будущее

Чтобы Программа оставалась успешной, её организаторы уже сегодня намечают пути будущего развития. В ходе торжества в Берлине данный факт получил подтверждение: организаторы намерены активнее включать в Программу наиболее актуальные темы, такие как цифровизация, электротранспорт и умный город, а также расширять сотрудничество с африканскими странами. Кроме того, на передний план всё больше выдвигаются потребности предприятий и участников Программы.

Для достижения поставленной цели среди участников юбилейного торжества был проведён опрос, как они представляют себе будущее Программы. Во время двухчасового воркшопа гости мероприятия, в



«Программа подготовки управленческих кадров выходит далеко за пределы передачи знаний.

Это скорее терминал, где встречаются люди».

Раймунт Дюринг, руководитель Программы Министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров, GIZ

небольших группах, разрабатывали своё видение завтрашнего дня, обменивались мыслями и обсуждали различные идеи. Им предстояло дать ответ на три основных вопроса: Как может Программа подготовки управленческих кадров оптимально соответствовать ожиданиям немецких предприятий в будущем? Какие формы сотрудничества с организациями из сферы экономики необходимо развивать в дальнейшем? Каким образом Программа может способствовать расширению кооперации Германии с другими странами? Участники быстро пришли к единому мнению: в перспективе необходимо усилить диалог в цифровом формате в мировом масштабе. Это будет достойным вкладом, чтобы маяк и впредь светил ярко — неважно, с какими вызовами придётся столкнуться.



В группах гости разрабатывали видение будущего Программы

Отправной точкой стала Москва

С 1997 года и до ухода на пенсию в 2012 году д-р Герд Шимански-Гайер был одним из инициаторов Программы подготовки управленческих кадров. В интервью он рассказывает о том, как начиналась Программа и какие вызовы она преодолевала в последующие годы.



Д-р Герд Шимански-Гайер

Господин Шимански-Гайер, в 2018 году Программа отметила 20-летие, но все началось в Москве.

В 1997 году президент России Борис Ельцин выступил с инициативой «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации». Для этого была создана правительственная комиссия, аналогичные структуры были сформированы в 80 регионах России – от Калининграда до Владивостока. Цель заключалась в том, чтобы модернизировать российскую экономику посредством подготовки руководителей нового поколения, мыслящих и действующих с ориентацией на рынок, в особенности для предприятий в регионах. Планировалось ежегодно направлять на многомесячные программы повышения квалификации до 5000 управленцев. Одновременной задачей являлось открытие российских регионов мировому рынку и инвестициям из-за рубежа. Поэтому российское правительство обратилось к 10 ведущим промышленно развитым странам с просьбой помочь организовать стажировки для лучших выпускников т.н. «Президентской программы». Правительство Германии также поддержало инициативу.

Таков был Ваш первый шаг к Программе.

В ту пору я возглавлял группу «СНГ» в Обществе им. Карла Дуйсберга – организации-предшественника GIZ. В конце 1997 года Общество им. Карла Дуйсберга получило госзаказ – Министерство экономики Германии поручило ему стать генеральным менеджером германского вклада в Президентскую программу. Обществу предстояло принять на себя ответственность за разработку концепции, планирование, реализацию и управление финансами. И хотя мы до этого уже проводили немало программ повышения квалификации для представителей российской администрации и предприятий и у нас уже сложилась сеть контактов, перед нами встал серьезный вызов.

А в чем состоял этот вызов конкретно и как Вы решили задачу?

Канцлер Германии Гельмут Коль пообещал Борису Ельцину принимать в Германии ежегодно до 1000 стажеров. Это превзошло все предыдущие масштабы. Сперва была разработана концепция программы с максимальным приближением к практике и соответствующим потребностям целевой группы. Каждому участнику и каждому предприятию, отправляющему сотрудников на стажировку, подготовка в Германии должна была принести конкретную пользу. В этом мы конкурировали с США, Великобританией, Францией и другими странами. Предложенная немецкой стороной программа вскоре стала пользоваться самым большим спросом, и это остается до сих пор. Одной из причин являлась привлекательность экономики Германии и активная поддержка Программы подготовки управленческих кадров со стороны немецких предприятий.

Спрос – это одно, а как удалось Вам набирать участников со всех краев необъятной России?

Вскоре стало ясно, что найти кандидатов для участия в нашей Программе можно лишь непосредственно в регионах, на местах, где они живут и работают. Поэтому, наряду с Москвой и Санкт-Петербургом, мы выбрали 20 экономических центров, таких как Воронеж, Ростов, Екатеринбург, Томск, Иркутск, Красноярск и другие. Мы начали проводить там информационные мероприятия, конкурсные интервью, постпрограммные мероприятия, курсы повышения квалификации для преподавателей немецкого языка и экономики. Ранее большинство участников международных проектов приезжали из Москвы и Санкт-Петербурга. В Программе подготовки управленческих кадров все было наоборот – в 1999 году 94% наших участников представляли российские регионы. И эта статистика сохранилась до сегодняшнего дня.

Как была организована Программа в Германии?

Программа была организована централизованно, но предприятия, конечно, были задействованы по всей



1998 Канцлер Германии Гельмут Коль пообещал Борису Ельцину принимать в Германии ежегодно до 1000 стажеров.

стране. Теоретическая подготовка должна была проходить в центрах повышения квалификации, тесно взаимодействующих с немецкими компаниями. В 1998 году заявки на участие в Программе подали 140 образовательных учреждений со всей страны. Из них мы выбрали 12. Многие из них участвуют в Программе до сих пор. Центры повышения квалификации проводят семинары и тренинги, устанавливают контакты с немецкими компаниями для налаживания бизнес-связей, консультируют участников Программы, организуют их размещение, проживание и культурную программу. У многих из бывших участников и сегодня Программа в первую очередь ассоциируется с «их» Центром повышения квалификации. Но и сами центры поддерживают контакты со «своими» выпускниками и продолжают оказывать им поддержку.

Вот мы и перешли к следующей теме – работе с выпускниками.

На самом деле, работа с выпускниками в России отличается от той, которую мы ведем в других странах-партнерах. Вскоре после запуска Программы российские партнеры попросили нас поддержать их с созданием региональных ассоциаций выпускников Президентской программы и помочь консультациями и обучением. Сперва у нас были сомнения, но затем нас убедило то, что благодаря этой работе нам открылся доступ к тысячам участникам Президентской программы и предприятиям, направляющих своих сотрудников на подготовку. Со временем ассоциации выпускников стали хорошими партнерами, в том числе и для того, чтобы распространять информацию о Программе и готовить группы стажеров для обуче-

ния в Германии. Да и начатая в 2006 году программа «Fit for the business with Russia» тоже была во многом организована при поддержке региональных ассоциаций выпускников. Эта программа дает возможность немецким руководителям по приглашению российского правительства приезжать на учебно-информационные программы практической направленности в Россию. И сегодня Программа взаимодействует с 35 ассоциациями выпускников.

На сегодняшний день в Программе приняли участие более 13.000 управленцев. Как удалось справиться с таким «наплывом»?

В первую очередь, конечно, благодаря неустанной поддержке и энтузиазму Министерства экономики и энергетики Германии и немецких предприятий. Но также благодаря нашим партнерам за рубежом и участникам с немецкой стороны. Особенно я бы хотел отметить работу сотрудников GIZ в Бонне и представительствах на местах, сотрудников образовательных центров в Германии, многочисленных немецких специалистов, которые заняты в Программе. Нельзя забывать и об экспертах, оказывающих нам поддержку. Но, пожалуй, самое важное – это тесные, доверительные рабочие отношения с партнерами. В процессе взаимодействия у нас сложилось взаимоуважение и взаимопонимание, а затем – и многолетние контакты и дружеские отношения.

Германский вклад в Президентскую программу был направлен прежде всего на поддержку рыночных реформ. Из этого выросла программа стимулирования внешней торговли. Как происходила эта трансформация?

В начале 2000-х годов спрос на Программу стал меняться. Участниками все чаще становились представители малого и среднего бизнеса, хотя сектор МСП в ту пору в России был еще слабо развит. Мы начали адаптировать Программу к конкретным потребностям МСП. Кроме того, все больше участников стали приезжать в Германию с конкретными кооперационными проектами. Обе эти тенденции усилились, когда мы



Д-р Герд Шимански-Гайер и д-р Олег Лушников, бывший секретарь Федеральной комиссии подготовки менеджеров, с выпускницей Программы Татьяной Вишневецкой



2018 Важно то, чтобы мы помогли предприятиям находить решения для множества новых экономических вызовов, возникающих перед ними. Ну и, прежде всего, хотелось бы пожелать, чтобы Программа по-прежнему вносила свой вклад в международное взаимопонимание.

приступили к расширению географии Программы. Число стран, заинтересованных в Программе, все увеличивалось. На стажировку в Германию стали приезжать участники с очень различным опытом в сфере экономики и представители различных культур. Из всего этого и сложилась та Программа, которую мы знаем сегодня. Мы дали ей девиз «Fit for Partnership with Germany». Это четко выражает приоритетную ориентацию на экономическое сотрудничество. Мы стали принимать отраслевые группы, проводить тематические программы для представителей из нескольких стран. Специализация может быть различной – пищевая промышленность, управление медицинскими учреж-

дениями, альтернативная энергетика и так далее. Вместе с партнерами мы определяем компетенции, которыми должны обладать участники, чтобы иметь успех на рынке Германии. По содержанию Программа переориентировалась на них.

Господин Шимански-Гайер, что бы Вы хотели пожелать Программе на будущее?

В первую очередь, конечно, чтобы она продолжала успешно развивать-

ся. Сегодня в Программе задействовано 19 стран. Но спрос не ослабевает. Важно то, чтобы мы помогли предприятиям находить решения для множества новых экономических вызовов, возникающих перед ними. Ну и, прежде всего, хотелось бы пожелать, чтобы Программа по-прежнему вносила свой вклад в международное взаимопонимание.



Краткий обзор

Карта знаний на следующих двух страницах дает краткий обзор Программы подготовки управленческих кадров: от истоков Программы с Гельмутом Колем и Борисом Ельциным у «красной кнопки» до появления новых стран-партнеров, развития отдельных этапов Программы и, наконец, ее результатов, историй сотрудничества и успехов участников. Узнайте что-то новое, вспомните забытые моменты и улыбнитесь! У вас есть вопросы по Программе подготовки управленческих кадров? Пишите нам: mp-pr@giz.de



Federal Ministry
for Economic Affairs
and Energy

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

MANAGER TRAINING PROGRAMME "THE TERMINAL OF ENCOUNTERS"





EXPORT



LETTER OF INTENT

EARLY AGREEMENT

CONTRACT

COMPETENCIES
OF MINDSET

TRAINING

MONITORING
& ANALYSIS

FOLLOW-UP MEETING

ALUMNI LOUNGE

BUSINESS

AIR FUTURE

ECONOMIC
SUCCESS

GLOBAL
COMPETITIVENESS

COOPERATIONS



Выпускники, полный вперёд!



В прошлом году мы сопровождали пилотную группу из Германии в 15-дневной поездке по стране. Немецкие руководители смогли встретиться с мексиканскими предпринимателями непосредственно на местах. Для мексиканских предпринимателей это была отличная возможность показать организацию производства и качество нашей продукции, и подтвердить, что у нас есть и инновации, и необходимые компетенции для работы на мировом рынке.

Марта Габриэла Виверос Гадена (Мексика)
Операционный директор Ассоциации выпускников
EMAAC (Empresarios México-Alemanes)

В Мексике ассоциация выпускников Программы ЕМААС существует с 2015 года. Она была основана мексиканскими предпринимателями, которые приняли участие в стажировке в Германии. Теперь ассоциация выполняет функцию платформы для общения и сотрудничества. Она успешно работает на укрепление деловых связей между Мексикой и Германией. В своём интервью президент ассоциации Луис Педраза рассказал о деятельности и планах организации.



Г-н Педраза, с какими трудностями Вы столкнулись, создавая в 2015 году ассоциацию выпускников Программы?

Самой большой проблемой было отсутствие финансовых средств. Будучи некоммерческой организацией, мы сами должны заботиться о финансировании текущей деятельности. Получить поддержку со стороны, будь то государственные или частные структуры, всегда нелегко. ЕМААС удалось обеспечить финансирование за счёт членских взносов и средств, внесённых учредителями, а также благодаря организации конференций и других мероприятий для сообщества выпускников. Другим ключевым вопросом стала интеграция ЕМААС в существующую систему германо-мексиканских экономических связей. Следует подчеркнуть, что с самого начала мы действовали при полной поддержке Национального института предпринимателей (INADEM), а также немецких и международных организаций и предпринимательских структур, которые разделяют наши цели и считают ассоциацию центральной фигурой для взаимодействия.

Как структурно организована ассоциация и кто может стать её членом?

Мы создали группы по секторам, которые, тесно сотрудничая с региональными отделениями по всей стране, отвечают за определенные отрасли, как, например, автомоби-

лестроение, пищевая промышленность, информационные и другие современные технологии, услуги, консультирование. Такая структура позволяет вовлекать наших членов в работу по всей стране и во всех секторах, быстро реагировать на их запросы и потребности индустрии. Эта модель оказалась чрезвычайно эффективным инструментом, позволяющим нам представлять интересы членов ассоциации в контексте соответствующей отрасли. Членами ассоциации в основном являются выпускники Программы, но членство открыто для всех предпринимателей, заинтересованных в углублении бизнес-контактов с Германией. Сейчас в ассоциации 120 членов. Правление регулярно отчитывается перед ними о своей работе.

Как Вы представляете себе будущее Программы подготовки управленческих кадров?

Мы хотим вносить в Программу вклад и быть платформой для обмена опытом и сотрудничества между выпускниками Программы и компаниями, организациями, работающими на международном уровне. Мы предлагаем поддержку и свои услуги для налаживания деловых связей между Мексикой и Германией. Особое внимание мы намерены уделять поддержке малых и средних предприятий, выходящих на зарубежные рынки. ЕМААС постоянно растет и приобретает все более важное значение для сотрудничества Мексики с другими странами. Ассоциация, будучи важным партнёром как для Мексики, так и для Германии, будет играть еще более значительную роль в процессе создания и укрепления благоприятной экономической среды, ключевыми фигурами в которой являются малые и средние предприятия, сумевшие выйти на международные рынки.

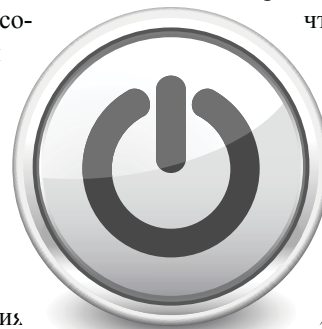
ЕМААС активно работает по многим направлениям. Какими успехами Вы особенно гордитесь?

Помимо участия в таких крупных событиях, как Гамбургская неделя

и другие ежегодные конференции, проводимые под эгидой Бизнес Ассоциации для Латинской Америки (LAV), мы, например, активно рекламировали в Мексике Ганноверскую промышленную ярмарку. В 2018 году Мексика была её официальным партнёром. Кроме этого, мы участвовали в подготовке трёх важных международных соглашений, заключённых во время года Германии в Мексике (2016-2017): соглашение между нашими странами, подписанное во время официального государственного визита президента Мексики в Германию в апреле 2016 года; заявление о намерениях между INADEM и организаторами Гамбургской ярмарки о дальнейшем сотрудничестве в области современных технологий; а также соглашение между INADEM, Бизнес-Ассоциацией для Латинской Америки и ЕМААС, в котором речь идёт о проектах государственно-частного партнёрства в сфере стимулирования и интернационализации деловых контактов между Мексикой и Германией.

И напоследок: что Вы можете посоветовать другим ассоциациям выпускников Программы? Что нужно делать, чтобы добиться успехов?

Важно иметь терпение и решимость, преодолевая трудности. Следует позаботиться о том, чтобы структура организации была прозрачной, чтобы действовали четкие правила для руководства и финансирования её деятельности. Кроме этого нужно постараться наладить тесное сотрудничество с государственными и частными структурами, которые ставят перед собой те же цели и – что ещё важнее – руководствуются теми же ценностями. И не сдаваться: качественный посев всегда даёт хороший урожай!



Сайт ЕМААС (Empresarios México-Alemanes) в Интернете:
www.emaac.mx

Казахстанский сеть сетевых контактов расширяется

С августа 2018 года в Казахстане действует новый координационный центр для выпускников Программы подготовки управленческих кадров и всех заинтересованных в Программе лиц. «КазГер» призвана не только способствовать укреплению сетевых контактов и связей с немецким бизнесом, но и оказывать помощь молодым предпринимателям и целенаправленно повышать профессиональную квалификацию членов Ассоциации.

ских руководителей. Предприниматели являются основной целевой группой новой Ассоциации, хотя и далеко не единственной. «КазГер» адресует свою деятельность выпускникам Программы и из других стран, а также всем предпринимателям и бизнесменам, заинтересованным в развитии отношений между Казахстаном и Германией.

Шанаяр Тапалов, директор фирмы Инфрадим, специализирующейся на изготовлении и ремонте счетчиков воды, электричества и теплоэнергии, участвовал в Программе в 2009 году. «После принятия закона, предусматривающего обязательную установку электрических счетчиков, я решил стать участником Программы. После оснащения потребителей – и частных, и корпоративных – наши заказы стали сокращаться», – вспоминает Тапалов. В отношении стажировки у него были большие ожидания. «Я получил новые импульсы и ноу-хау для будущего развития моей компании», – рассказывает предприниматель. В течение месяца в образовательном центре на озере Мюггельзее в Берлине Тапалов, экономист и юрист по образованию, обсуждал

возможности сотрудничества со многими потенциальными партнерами. В результате последовали конкретные контракты на поставку контрольно-измерительных приборов, счетчиков воды. После стажировки появилась и новая

бизнес-идея – расширение ассортимента продукции защитными шкафами для электрооборудования и огнетушителями.

По словам Тапалова, своим успехом он обязан знаниям и навыкам межкультурной коммуникации, полученным в Германии. «Чтобы понять другую сторону, необходимо знать

Результаты первых шести месяцев работы впечатляют – проведено 6 конференций в 6 городах Казахстана: Караганде, Астане, Актобе, Шымкенте, Усть-Каменогорске и Алматы. Активную деятельность новая ассоциация развернула сразу же после своего создания в августе 2018 года – уже через месяц состоялось первое информационное мероприятие. Тематика программ многообразна и охватывает креативные методы решения проблем, ведения переговоров, навыки коммуникации, бережливое управление (lean), стратегии руководства в эпоху цифровых преобразований, кайдзен на предприятиях Казахстана и многое другое. В ноябре 2018 года состоялись посещения предприятия пищевой

промышленности Медеу Серикбаева и компании Айгуль Жансерик в Алматы. После презентации и осмотра компаний участники встречи, следуя принципам постоянного совершенствования по японской методике кайдзен, обсудили возможности оптимизации МСП.

Максимальный эффект благодаря широкой аудитории

Программа подготовки управленческих кадров работает в Казахстане с 2004 года. На сегодняшний день в ней приняли участие 658 казахстан-

658

казахстанских руководителей приняли участие в Программе.



Казахстанские выпускники во время встречи в Алматы в ноябре 2018 года.

и историю, и культуру, в особенности культуру ведения бизнеса», – говорит он. Сегодня он передает этот опыт и знания дальше. Как вице-президент ассоциации предпринимателей города Астаны он видит себя мультипликатором, и регулярно помогает находить нужные деловые контакты немецким бизнесменам, приезжающим в Казахстан.

Не менее успешных результатов достигла и еще одна участница Программы – Ирина Мацкевич из малонаселенного региона Восточного Казахстана на границе с Россией, Китаем и Монголией. Вместе с супругом она возглавляет строительную компанию «D-ARC», в которой работают около 100 человек. Длинные транспортные пути означают большие энергозатраты. И поэтому задачей Ирины Мацкевич, психолога по образованию, было найти в Германии партнеров по строительству помещений с низким энергопотреблением. «Особую пользу мне принесли занятия по вопросам качества и управления проектами», – вспоминает она. Полученные знания позво-

лили ей в течение одного года внедрить систему менеджмента качества в своей фирме. «Кроме того, я передаю знания, работая преподавателем в частных и государственных вузах», – рассказывает предпринимательница. В Германии Мацкевич приобрела программное обеспечение для проектирования пассивных домов и нашла партнера по энергетической модернизации общественных зданий в труднодоступных районах. «Наш объем продаж, по сравнению с предыдущим годом, увеличился более чем на 70%, мы смогли привлечь новых клиентов. Без практической подготовки в Германии вряд ли это было бы возможно», – говорит Мацкевич.

Путем сотрудничества к экономическому успеху

Огромный багаж знаний бывших участников Программы и готовность делиться знаниями – основа деятельности ассоциации. «Работать мы начали недавно, но уже стало ясно, что выпускникам требуется мощная сеть контактов и что они умеют помогать друг другу» – считают в Ассоциа-

ции. Основное внимание в «КазГер» уделяют поддержке молодых предпринимателей и системному повышению квалификации своих членов. После амбициозного старта в планах на 2019 год немало начинаний – есть идея создать экспертную группу из числа членов Ассоциации для консультирования других членов. Бывшие участники Программы должны разработать соответствующие критерии для консультаций, на основе которых консультанты будут направляться на предприятия для первоначальной диагностики. Кроме того, планируется поддержка членов из числа МСП при подаче заявок на государственные субсидии и финансовую поддержку Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР).

Тем самым, деятельность «КазГер» выходит далеко за рамки обычной административной работы за письменным столом. «Мы хотим реально способствовать экономическому успеху компаний, которыми руководят выпускники Программы», – считают в ассоциации. Для этого создаются сети бизнес-контактов на местах и приглашаются зарубежные эксперты, выступающие по актуальным вопросам. Ассоциация выпускников должна стать ведущим международным центром по обмену опытом, знаниями и капиталом в Казахстане и Центральной Азии. Кроме того, «КазГер» планирует оказывать поддержку «Атамекен», крупнейшей национальной палате предпринимателей и организации-партнеру GIZ в Казахстане, в решении задач Программы.



Встреча выпускников Программы в Караганде в октябре 2018 года.



Встреча с выпускниками и посещение предприятий были очень познавательными для отраслевой группы

Место встречи – MEDICA

Крупнейшая выставка медицинского оборудования в Дюссельдорфе стала местом встречи выпускников Программы из Египта, участников международной отраслевой группы в сфере медтехники и представителей данной отрасли из Германии.

Зачем ждать постпрограммных семинаров и мероприятий для выпускников в партнерских странах, если многие выпускники Программы подготовки управленческих кадров регулярно бывают в Германии? Именно эта мысль побудила GIZ совместно с объединением выпускников из Египта – Египетско-немецкой ассоциацией выпускников (EGAA) – и Экспортным управлением Египта (EDA) в ноябре 2018 г. организовать встречу на выставке MEDICA. Целью встречи было наладить контакты между выпускниками, сегодняшними участниками Программы и немецкими предприятиями в сфере здравоохранения.

Почти у всех участников Программы есть множество торговых и деловых партнеров в Германии. И потому радость от возможности вновь увидеться с ними на выставке превзошла все ожидания. В рамках встречи египтяне представили на стендах свою продукцию, рассказали об опыте сотрудничества и встретились с мультипликаторами в отрасли медтехники из Германии, такими как «Экспортная инициатива – Экономика здоровья», и медицин-

скими специалистами компании Baden-Württemberg International (bwi). И вот результат: уже достигнуты первые договоренности и намечены встречи на MEDICA 2020, уточнены возможности сотрудничества с немецкими предприятиями. Однако обсуждались не только узкоотраслевые вопросы. Так, компания по страхованию экспортных кредитов Euler-Hermes ознакомила представителей египетских предприятий со своими услугами. Заместитель руководителя организации выпускников Египта EGAA Шериф Фарук с удовлетворением отметил, что встреча позволила увидеть новые перспективы, наладить связи с представителями немецкой промышленности и отраслевыми объединениями. Он убежден: «Все переговоры и контакты будут обработаны нашей организацией и предоставлены в пользование выпускникам».

Радость от встречи была не только у партнеров по сотрудничеству. После посещения ярмарки все выпускники встретились с представителями «своих» центров повышения квалификации.

Еще накануне на MEDICA двадцать участников Программы из международной отраслевой группы в сфере медтехники обменялись опытом с выпускниками Программы у стенда египетского агентства по развитию. Кроме того, на повестке дня было множество встреч с представителями немецких предприятий. Сильное впечатление на участников произвело многообразие решений в сфере медицинского оборудования и высокие стандарты качества и инноваций на немецких предприятиях среднего бизнеса.

Для участников Программы встреча с выпускниками из Египта была очень познавательной. Особенно живой интерес вызвали темы налаживания деловых контактов с немецкими предприятиями и мотивации выпускников к участию в MEDICA – уже есть конкретные соображения по поводу участия в выставке в следующем году. Ведь международные выставки по-прежнему в значительной мере способствуют обмену знаниями и установлению контактов – в этом у управленцев нет никаких сомнений.



Об авторе

Д-р Бертрам Ломюллер является главой Академии Экспорта Баден-Вюртемберга. Он преподает Менеджмент инноваций и Лидерство в Берлинском университете им. Штайнбайса. От лица Академии Экспорта Баден-Вюртемберга

курировал отраслевую группу в сфере экономики здравоохранения.



Выпускники несут весть о Программе в массы

На примере пилотной группы из Ирана видно, как много может сделать даже небольшая команда для развития торговых связей.

Долго искать кандидатов на участие в первом наборе Программы не пришлось: летом 2016 года отборочная комиссия Иранской ассоциации предпринимателей ISIPO (Iran Small Industries & Industrial Parks Organization) уже рассматривала заявки от 112 руководителей из 24 регионов страны. В конечном итоге в пилотную группу было отобрано 24 представителя различных отраслей – нефтехимии, металлообработки, автомобилестроения, пищевой промышленности, сельского хозяйства и возобновляемой энер-

24

**иранских
руководи-
теля вошли
в состав
пилотной
группы.**



ISIPO – одна из организаций по стимулированию развития МСП в Иране. В общей сложности 88 000 производственных предприятий имеют лицензию на ведение бизнеса от Министерства индустрии. Из них 84 500 являются МСП. Все предприятия частные, многие из них сконцентрированы в 950 промышленных парках. В Иране существует 380 промышленных кластеров.

гетики. А через три месяца они уже были в Германии. Сопровождали их представители ISIPO, задачей которых было быстро влиться в рабочие процессы.

Управление знаниями в лучшем виде

Вернувшись из Германии, иранская пилотная группа смогла не только отметить экономический успех в виде контрактов, закупок оборудования и деловых поездок с немецкими партнерами. Их опыт в Программе теперь востребован, чтобы помочь другим заинтересованным кандидатам принять участие в ней. На сегодняшний день они провели 51 информационное мероприятие для более 1200 предпринимателей. В дополнение к информационной работе с кандидатами, они также предложили курсы для руководителей предприятий и разработали учебную программу для МСП для ISIPO.

Благодаря обширным связям ISIPO в Иране востребованность Программы крайне высока. Так, только в 2017 году заявки на участие по-

дали более 500 человек. Кандидаты из Ирана исключительно высоко квалифицированы – многие имеют степень MBA, хорошо владеют английским. Результаты начатого в 2016 году сотрудничества налицо – благодаря Программе возможности установить деловые отношения с предприятиями из Ирана привлекают все большее внимание немецких компаний. В 2019 году в стажировке в Германии примут участие две группы из Ирана. Кроме этого иранские руководители смогут принять участие в международных отраслевых группах в рамках Программы.

Программа – это уникальная возможность помочь иранским МСП наладить отношения с компаниями, обладающими инновационными технологиями и знаниями в различных отраслях. Уже пять групп иранских руководителей побывали в Германии. По возвращении практически все смогли реализовать существенные изменения на своих предприятиях, многие заключили контракты и наладили деловые отношения.

Ахмад Джаванмарди (Иран)
Координатор Программы подготовки управленческих кадров в Иране при ISIPO



Пионер птицеводства

Крупнейшая закрытая птицефабрика в Туркменистане строится с использованием немецких технологий

Примерно в 65 километрах от Ашгабата – столицы Туркменистана, в городе Гёкдепе, идёт строительство современного комплекса птицеводства. Семейное предприятие Maksada Okgunly инвестирует около девяти миллионов евро в это инновационное предприятие, которое открывает новые горизонты сельскохозяйственного производства в Туркменистане. В этом проекте существенную роль играют немецкие технологии: вся техника фермерского комплекса закуплена в Германии.

«Я сделал выбор в пользу немецкого оборудования, потому что оно лучшее. Немецкие предприятия не просто поставляют установки и технологии, а предлагают послепродажное обслуживание и поддержку», – говорит Максат Ибрагимов. Он и его сестра руководят предприятием Maksada Okgunly. Как раз в эти дни они принимали у себя на предприятии гостей из Германии. Сотрудники фирмы Prüllage Systeme GmbH приехали, чтобы смонтировать и ввести в эксплуатацию оборудование для разведения индеек и обучить местный персонал работать с новой техникой. Семейное предприятие из федеральной земли Нижняя Саксония, которое принадлежит трём братьям Хайнцу, Йозефу и Людгеру Прюллаге, поставило полный комплект оборудования для 22 новых индюшатников, которое обеспечивает полную автоматизацию всех процессов: от подачи корма до поддержания необходимого микроклимата.

Инновация: замкнутый производственный цикл

Весь комплекс работает по принципу замкнутого производственного цикла, который предусматривает наличие инкубатора, трёх клеток для выращивания цыплят и 19 птичников. Имеется и собственный кор-





моцех, оборудование для которого произведено в Германии, фирмой K.H. Witte Anlagenbau GmbH & Co. KG. Планируется строительство цеха убоя птицы и мясопереработки. Оборудование для этого цеха, а также установка для переработки и утилизации органических отходов будут доставлены из Германии. Строительство нового комплекса производственных зданий ведётся на площади примерно 30 га – это 42 футбольных поля. В конце 2019 года комплекс будет введён в эксплуатацию.

Начальная производственная мощность составит 4800 тонн индюшатины в год. К 2020 году производство мяса вырастет до 6400 тонн, а затем – до 30 000 тонн в год. В этом случае на долю компании Maksada Okgunly будет приходиться примерно 10% всего производимого в стране мяса (сейчас производится около 300 000 тонн в год).

Кормоцех Made in Germany

Максат Ибрагимов планирует сам производить корм для птиц. Для этого на 230 га он начал выращивать зерновые культуры. Их последующая переработка в комбикорм для индейки осуществляется на оборудовании фирмы Witte. Новая установка может производить пять тонн кормов в час и до 43 000 тонн в год. В полностью автоматизированную производственную линию входят силосы для хранения зерна и склад-

ские помещения вместимостью до 24.000 тонн зерна.

Сельскохозяйственные угодья и земельный участок для строительства комплекса птицефабрики переданы Ибрагимову безвозмездно, согласно результатам тендера, который предприниматель выиграл в 2015 году.

Вследствие тендера он также получил от государства кредит на девять миллионов евро по льготной процентной ставке. Таким образом правительство

стимулирует предпринимателей к участию в индустриализации производства сельскохозяйственной продукции и диверсификации экономики. В новейшие германские технологии Ибрагимов уже вложил около двух миллионов евро.

Большие планы на будущее

«Теперь мы делаем всё сами: от выращивания птицы до получения мясных полуфабрикатов. В Туркменистане мы, в этом смысле, первопроходцы», – говорит глава фирмы, который в конце 2017 года был в Германии в рамках Программы подготовки управленческих кадров. Но 37-летний предприниматель не собирается останавливаться на достигнутом, у него есть долгосрочные планы. Он хочет достичь еще большей независимости в производственном цикле и планирует новые



Корм для птиц туркменское предприятие будет производить самостоятельно

инвестиции. В 2020 году он намеревается начать собственное производство племенного яйца, чтобы больше не закупать его. Для этого предприниматель планирует приобретение родительских особей. Их готов поставить крупнейший в Германии производитель индеек – компания Kartzfehn Märkische Puten GmbH, с которой Ибрагимов уже сотрудничает, приобретая инкубационные яйца. Кроме того, он собирается расширить свое оборудование и начать производство утиного и гусиного мяса.

Ибрагимов был всегда готов идти на риски и внедрять инновации. В 2013 году он был первым в Туркменистане импортёром яиц индейки, заложив тем самым основы промышленного производства мяса индейки в стране. По образованию этот энергичный предприниматель вовсе не экономист или менеджер, а филолог. Поэтому он считает, что участие в Программе было для него очень полезным. Он получил ценные знания и навыки, которые пригодились ему для расширения предприятия, на котором сейчас трудятся 70 человек.



Максат Ибрагимов (5-й слева) с Карл-Хайнцом Витте, руководителем предприятия Witte Anlagebau GmbH & Co. KG и представителями фирмы в Германии

Новые проекты стоимостью в миллион

Компания Promech Engineering была создана в Каире в 2003 году. Специализация фирмы – Индустрия 4.0: она консультирует предприятия по вопросам внедрения 3D-решений, а также реализует соответствующее аппаратное и программное обеспечение. Кариму Мохсен, менеджеру по продажам в Египте и на Ближнем Востоке, удалось осуществить новые миллионные проекты с немецкой фирмой German RepRap GmbH.

Из недавно оборудованной лаборатории Министерства промышленности Египта доносится гул и жужжание. Это среднее предприятие с помощью 3D-принтера фирмы German RepRap GmbH изготавливает прототип. С недавнего времени правительство страны предоставляет данный сервис малому и среднему бизнесу, который не может позволить себе использование 3D-технологий. Таким образом, оно оказывает поддержку МСП Египта в их развитии и повышении конкурентоспособности, особенно в области обрабатывающей отрасли. Оснастила лабораторию фирма Promech, а реализацией проекта стоимостью 400.000 евро занимался Карим Мохсен. «Мы очень гордимся лабораторией. Её ключевой элемент – это самый мощный 3D-принтер с закрытым корпусом, произведённый в Германии», – рассказывает он. Он может изготавливать формы из самых различных материалов, а также печатать крупные или партию мелких деталей промышленного качества.

«Мы долгое время пытались наладить сотрудничество с предприятием из Любека, но сначала безре-

зультатно», – поясняет 34-летний инженер-машиностроитель. Только благодаря Программе и её хорошей репутации он сумел организовать встречу в Германии и убедить фирму с юга Германии в целесообразности кооперации. Лаборатория – это первый проект египетского предпринимателя с RepRap. С того времени он продал ещё несколько принтеров на сумму около двух миллионов евро на Среднем Востоке. Принтеры находят применение в архитектуре, автомобилестроении, а также в авиации. В настоящее время Promech является Value-Added-Reseller (VAR) фирмы German RepRap. Так называют дистрибьютора, который создаёт добавочную стоимость товара, например, посредством модификации и сервиса. Кроме того, в Германии Мохсену удалось заинтересовать компанию SLM Solutions Group AG, мирового лидера в производстве принтеров по металлу, и стать её новым партнёром. Он также получил статус VAR компании на Ближнем Востоке. От машиностроительной компании из Любека Promech планирует получить заказы стоимостью четыре миллиона евро.

Особенность Программы в том, что она ориентирована на формирование межкультурных компетенций. Наша семейная фирма несколько раз пыталась наладить бизнес с Германией – но всегда безуспешно. Лишь благодаря Программе мы поняли, как важно учитывать различия в культурах. Я считаю, что каждый выпускник мог бы стать послом немецкой культуры у себя на родине.

Рания Ораби (Египет)

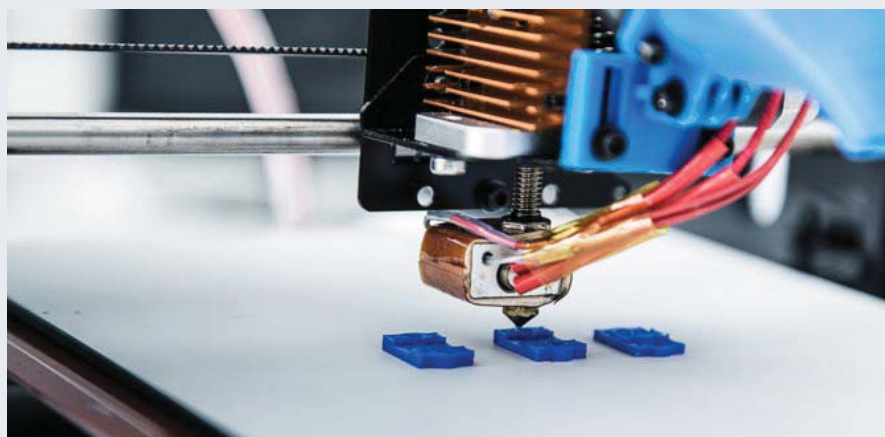
Основатель и председатель Ассоциации выпускников египетско-германской программы EGAA

Качество как в Германии

Управляющий компании Promech Мохмад Реда регулярно направляет своих 45 сотрудников на тренинги в Германию, иногда на несколько недель. Здесь они обучаются технологиям на самих предприятиях. Мероприятия по повышению квалификации включают курсы для инженеров, служб технической поддержки и сбытовиков. «Мы гордимся тем, что наши коллеги так же хорошо подготовлены, как и сотрудники немецких фирм. Тем самым мы можем гарантировать такое же качество в вопросах сервиса и технической поддержки как в Германии», отмечает Мохсен.

Мохсен – мультипликатор

Своими знаниями, полученными в ходе Программы подготовки управленческих кадров, Мохсен поделился в рамках недельного тренинга для сотрудников. При этом особый акцент был сделан на межкультурные особенности ведения бизнеса. «Раньше между нашими сотрудниками и немецкими коллегами часто возникали недоразумения, так как отсутствовало понимание межкультурных различий. Благодаря тренингу мне удалось многое исправить», радостно замечает Мохсен.



Знак качества «Сделано в Иране»

Мир Мохаммада Рамезани – это мир инструментов. Более тридцати лет его семья производит их на фабрике Iran Potk Tools Company. Теперь фирма собирается выйти на рынки Германии и Европы. Несмотря на сложности политического и экономического характера, участие в Программе было для него успешным: в Германии открыто дело и ведётся торговля. Стажировка также дала ему импульсы для подготовки предприятия к вызовам будущего.

Название фирмы, которую Рамезани создал в Германии – Daniel GmbH. В традициях семейного бизнеса, он дал фирме имя своего сына, что считается хорошей приметой. А то, что имя Даниель популярно и в Германии тоже способствует успеху. Фирма ведёт торговлю сырьём, запчастями и оборудованием. Партнёром стала логистическая компания из Гельзенкирхена. Кроме того, заключены договоры о сотрудничестве с двумя ведущими производителями инструментов в Германии. Рамезани настроен оптимистично: «Как только позволит политическая ситуация, мы начнём активную деятельность. Всё уже готово к старту». А пока он занимается реализацией новых замыслов в своей фирме, где работают около 360 человек.

Новые мысли о том, как удерживать клиентов

В Германии Рамезани посетил 18 предприятий. На каждом он нашёл что-то интересное для своей рабо-



Мохаммад Рамезани

ты. Например, он изменил порядок проведения посещений своей фабрики. «Сначала мы делаем презентацию и даём общую информацию о предприятии, затем приглашаем осмотреть производство. Напоследок мы просим гостей поделиться впечатлениями. Весь процесс теперь стандартизирован, что упрощает приём 20 посетителей ежемесячно». Он перестроил систему связей с клиентами и перестроил послепродажное обслуживание. «Мы крайне заинтересованы в обратной связи с

покупателями нашей продукции» – говорит Рамезани. Благодаря телефонным опросам клиентов, он получает новые идеи, полезные как для маркетинга, так и для улучшения качества инструментов. «Это лучший способ, чтобы клиент остался доволен», – утверждает он. Чтобы найти подход к покупателям, он разделил всех клиентов на сегменты.

Увидев, что в Германии особое внимание уделяется научным исследованиям и разработке новых видов продукции, он принял решение усилить это направление. Раньше модернизацией производственных линий занимались два инженера, теперь над этим работают шестеро. Были предприняты шаги, чтобы сделать производство более устойчивым. При производстве детских игрушек пластмассовые детали уступили место деревянным, используются только несмываемые краски, которые не могут попасть на кожу и в рот ребёнка.

Кооперация внутри страны

Большинство зарубежных партнёров всё ещё занимают выжидательную позицию, но благодаря стажировке 38-летний менеджер сумел наладить кооперацию с несколькими участниками. Один из них – Махди Алиджани, исполнительный директор компании Anit Industrial Group, производящей кондиционеры и системы отопления. Рамезани делает для него инструменты для нарезки резьбы, а также поставяет холодильные системы и охлаждающие жидкости. Другим партнёром по кооперации стал Бехзад Кохани, руководитель электротехнической фирмы Sabalan Company. Это предприятие производит блоки питания. С недавнего времени им комплектуются электрические инструменты, которые Iran Potk Tools Company изготавливает в качестве учебного оборудования. Ещё одним партнёром стал Мохаммад Реза Джафари, исполнительный директор компании Ekbatan Gas Control Co и эксперт по алюминию, который помог решить проблемы, связанные с работой установки для литья под давлением.





Валерий Майборода

Выпускник Программы оказывает финансовую поддержку украинским предпринимателям

Амбициозный финансовый эксперт Валерий Майборода 16 лет тому назад принял участие в Программе подготовки управленческих кадров. Тогда ему было 25 лет, и он работал в Национальном банке Украины. Хотя он только начинал свой профессиональный путь, у него было ясное видение своего предназначения: он намеревался изучить работу банков развития и, базируясь на этом знании, оказывать поддержку малым и средним предприятиям в Украине. Сегодня Майборода руководит Германо-украинским фондом (НУФ), который реализует программы поддержки малого и среднего бизнеса.

2002 год вошёл в историю Европейского Союза: граждане впервые держали в руках монеты единой европейской валюты. Для Программы подготовки управленческих кадров этот год тоже был весьма важен: Программа стартовала в Украине, тем самым произошла её интернационализация. Среди первых украинских менеджеров, приехавших на стажировку в Германию, был и Валерий Майборода. Он работал экономистом в Национальном банке Украины и отвечал за координацию

сотрудничества с фондом НУФ, в состав учредителей которого входили Национальный банк и Министерство финансов Украины, а также германский Банк развития (KfW).

Полностью доволен Программой

«Мои ожидания от Программы оправдались на сто процентов», — утверждает эксперт внешнеэкономической деятельности, внимательно изучивший во время стажировки работу финансовых организаций и



Я за абсолютную прозрачность. Предприниматели должны понять, что получить от нас финансовую поддержку вполне реально, несмотря на то, что мы, собственно говоря, являемся государственной структурой.

Валерий Майборода

предприятий. Позднее на основе полученных знаний он вошел в состав рабочей группы, которая составила бизнес-план для украинского Банка развития. Правда, тогда время для таких структур было еще неподходящим. «К сожалению, украинское правительство в то время не уделяло должного внимания малому и среднему бизнесу. Теперь — в том числе, благодаря кризису — оно осознало, насколько малый и средний бизнес важен для развития экономики» — говорит Майборода, который теперь возглавляет НУФ. В течение ближайших лет Фонд должен будет преобразован в Агентство финансовой поддержки малых и средних предприятий. Это предусмотрено Государственной программой развития малого и среднего бизнеса на период до 2020 года. Правительственная программа была разработана при поддержке программы Европейского Союза EU4Business.

Помощь среднему бизнесу

«В Германии я познакомился с идеальной моделью системы государственной поддержки малого и среднего бизнеса», — вспоминает Майборода. Это «ноу-хау» он во многом сумел воплотить в жизнь, несмотря на то, что бизнес-план как таковой какое-то время пылился в ящике письменного стола. В число новых инструментов, которые он смог внедрить, входит, например, такая же схема расчёта процентов по кредитам, что и в германской модели. «Интересно изобретать новое, но ещё лучше — применить у себя что-то полезное. Не стоит изобретать укра-

инский велосипед, если велосипед уже изобретён» – считает менеджер. Наряду с оказанием финансовой поддержки фонд НУФ в будущем хотел бы предлагать предприятиям гарантии по кредитам и консультационные услуги, чтобы полноценно сопровождать их на пути к успеху. «После открытия зоны свободной торговли между Украиной и ЕС условия для немецких фирм стали проще. Однако наши украинские предприятия не имеют таких же рамочных условий и такого же доступа к финансовой помощи» – подчеркивает Майборода.

162 000

кредитов выдал НУФ малым и средним предприятиям.



Польза от поддержки для выпускников Программы

За последние 20 лет фонд НУФ выдал кредиты более чем 162.000 малых и средних предприятий. Выгоду от льготных ставок получили и около 1.300 выпускников Программы в Украине. Например, изготовитель обуви Олег Потиеенко из небольшого города Бровары в Киевской области. Его предприятие Саман производит высококачественную обувь, в том числе, на немецком и итальянском оборудовании. На кредитные сред-

ства Потиеенко приобрёл современную производственную линию, часть средств ушло на пополнение оборотных фондов предприятия.

Программы поддержки малого и среднего бизнеса должны стать более известными

«Многие предприниматели не доверяют нашим схемам кредитования. Они считают, что их или обманут, или не сработает вся модель» – говорит Майборода. Поэтому он объявил маркетинг приоритетным на-

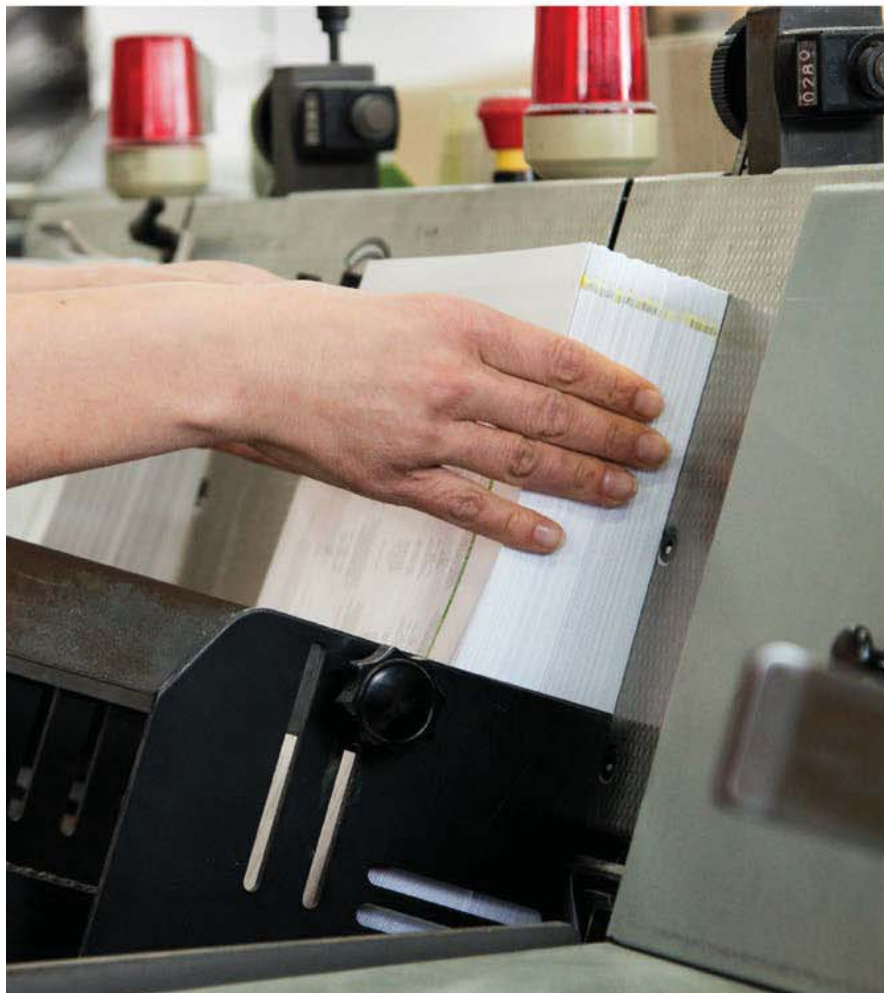
правлением работы фонда НУФ. «Я за абсолютную прозрачность. Предприниматели должны понять, что получить от нас финансовую поддержку вполне реально, несмотря на то, что мы, собственно говоря, являемся государственной структурой», – объясняет он. Руководитель фонда ездит по регионам, посещает банки-партнёры и делает рекламу НУФ на различных мероприятиях, в том числе, проводимых в рамках Программы подготовки управленческих кадров. Кроме этого он разработал новый инструмент: ярмарки контактов (www.sme-fair.org.ua), которые стали местом встречи предпринимателей, банков и организаций, способствующих развитию малого и среднего бизнеса. А еще он ежемесячно публикует информационный бюллетень с данными и цифрами о предприятиях, которые фонд поддерживает. «Раньше о фонде слышали лишь немногие. Теперь нас знают, и мы заслужили репутацию, что нам можно доверять», – подводит промежуточный итог Майборода.



 Адрес страницы Германо-украинского фонда в Интернете:
<http://guf.gov.ua/uk>

Рост благодаря высоким технологиям

Семейное предприятие из Туниса делает ставку на новые технологии из Германии





Ануар Яйше – один из владельцев компании Novaprint. Предприятие основал его отец, когда Яйше было десять лет. Первые двадцать лет своего существования семейное предприятие занималось исключительно полиграфией. В 2016 году оно начало производство упаковочных материалов. Компания относится к среднему бизнесу и сейчас стоит перед задачей в ближайшие два года обеспечить быстрый рост производства, так как к 2020 году семейное предприятие планирует удвоить объём продаж. На сегодняшний день он составляет два миллиона евро. В реализации этих амбициозных замыслов ей помогают новые контакты с Германией, закупка немецких производственных линий, а также работа с экспертом в сфере печати из фонда Senior Experten Service.



Ануар Яйше

Г-н Яйше, расскажите нам кратко о Вашей фирме.

Мы издаём журналы и книги, делаем упаковку. В Novaprint работает 60 человек, продукция идёт на экспорт в 17 государств, в основном, в Африку, но также и в Европу: Италию, Бельгию и Францию. Мы делаем ставку

на высокое качество и первыми из африканских предприятий в нашей отрасли получили сертификат качества ISO нашей офсетной печати.

Что побудило Вас принять участие в Программе подготовки управленческих кадров?

Мы находимся в постоянном поиске новых клиентов. Кроме того, мы хотели расширить производство и ассортимент выпускаемой продукции. Для этого нужно вводить новые производственные мощности, а значит, устанавливать новое оборудование. Тунис и Африка в целом – это потенциально большой рынок для сбыта упаковки и печатной продукции.

Оправдались ли Ваши ожидания, связанные со стажировкой в Германии?

Да, полностью. У фирмы Kruse-Bsat GmbH мы приобрели поддержанную машину для вырубki выступов и

печати алфавита. Теперь мы сможем выпускать, например, телефонные справочники, словари и энциклопедии. Сейчас мы ведём переговоры с компанией Stoma GmbH о приобретении травильной установки за 50.000 евро. Для нас это настоящее преимущество, так как с её помощью мы сможем изготавливать нужные нам печатные формы. Пока мы заказываем их в Италии. Кроме этого мы получили поставку лакокрасочных материалов, производимые фирмой Actega GmbH (земля Северный Рейн-Вестфалия) и сейчас тестируем их на нашем оборудовании. Правильно работать с ними нам помогает техник, откомандированный к нам производителем. А еще мы только что произвели пробную партию упаковок для ортопедической продукции. Наш заказчик – фирма Lohmann & Rauscher GmbH & Co. KG из федеральной земли Рейнланд-Пфальц, которая занимается производством медицинской продукции. Эта компания уже имеет производство в Тунисе, но готовую продукцию на упаковку она пока отправляет в Германию. Если всё сложится, после этапа тестирования этот производственный процесс мы возьмём на себя.

С какими проблемами Вы сталкиваетесь в настоящее время?

Собственно, нашу основную проблему можно назвать таковой лишь условно: это быстрый рост. До конца 2020 года мы планируем увеличить объём продаж до четырёх миллионов евро. А через десять лет мы хотим стать лидером на внутреннем рынке. Чтобы достичь этих целей, нам нужна не только новая техника, – мы как раз приглядываемся к печатным машинам марки König & Bauer и Heidelberg Druckmaschinen – но и прочно стоящее на ногах, эффективно работающее предприятие. Вскоре к нам приедет немецкий эксперт в области издательского дела, который будет у нас целый месяц и проведёт аудит нашего предприятия. Он рассмотрит все до малейших деталей: от производства до менеджмента и логистики. При подборе эксперта мы воспользовались помощью Службы старших экспертов (SES) фонда предпринимательского сообщества Германии, с работой которого я познакомился во время стажировки.

Синтетические волокна – залог успеха

Химическое предприятие расширяет круг клиентов и разрабатывает новые материалы



Ирина Сматцелова работает на крупнейшем в Европе предприятии по производству искусственного волокна СветлогорскХимволокно. Два года назад госкомпания запустила новую производственную линию, на которой выпускаются многослойные нетканые материалы. Будучи воздухопроницаемыми, эти, так называемые ламинаты, широко применяются в индустрии гигиены. Рынок санитарно-гигиенических товаров Германии, объём которого ежегодно составляет примерно 4,7 миллиардов евро, очень привлекательный, хотя и консервативный в отношении новых поставщиков, рассказывает экономист из Беларуси. Тем не менее, благодаря Программе подготовки управленческих кадров ей удалось наладить контакты с предприятиями отрасли, новой для белорусского концерна, а также поставить образцы продукции. В 2019 году у менеджера в поле зрения два крупных клиента.



Предприниматель Ирина Сматцелова использовала пребывание в Германии, чтобы углубить деловые отношения с немецкими партнёрами

В скором времени Ирине Сматцеловой предстоит важная встреча. Осенью в Дубровнике состоится конференция на тему средств гигиены, на которой она договорилась о встрече с фирмой из Германии. Предстоящие переговоры могут стать важным этапом в развитии кооперации: речь идёт о годовом контракте стоимостью 400.000 евро на поставку ламинированных материалов для изготовления внешнего слоя подгузников. С момента их первого знакомства во время стажировки прошло шесть месяцев. За это время были проведены бесчисленные переговоры, поставлены пробные партии, произошла адаптация продукта под требования немецкого заказчика, к тому же велись обширные поиски сырья. «Подготовка контрактов в данном сегменте зачастую длится месяцами, а иногда и годами» – из опыта утверждает Сматцелова. Отрасль считается консервативной, особенно в Германии. Очень трудно завязать контакты, сообщения часто оставались без ответа, рассказывает менеджер по сбыту. Только Программа благодаря своей хорошей репутации могла «растопить лёд» в этом сложном процессе налаживания связей.

Германия – важнейший заказчик

После России Германия является важнейшим экспортным рынком химического гиганта с годовым оборотом около 120 миллионов евро, выпускающего свои изделия по большей части на немецком оборудовании. Нетканые материалы производятся в частности на установках группы компаний Reifenhäuser и фирмы Trützschler GmbH und Co. KG. До сих пор заказы из Германии поступали только от предприятий мебельной, строительной, а также технической отраслей. В число крупных клиентов входит, например,



Continental AG. Глобальный игрок из Ганновера делает ставку на белорусское качество в производстве турбо-нагнетательных шлангов.

Новый продукт для постоянных клиентов

К постоянным клиентам относится компания Sima GmbH, специалист в области оптовой торговли малярным инструментом. Смарцелова воспользовалась стажировкой с целью углубления существующих связей. После детального согласования с заказчиком она поручила разработать новый продукт: воздухопроницаемую защитную плёнку для полов. Если деревянные полы не могут «дышать» под защитным покрытием, вследствие появления влаги порой образуются повреждения. Этому препятствует инновационная плёнка. В октябре 2018 года прошла пробная поставка предприятию среднего бизнеса из Баден-Вюртемберга. Смарцелова надеется подписать контракт в наступающем году.

Рынок экотоваров пока только мечта. Далеко не все встречи могут увенчаться успехом. С компанией

WILOGIS Hygieneprodukte GmbH, выпускающей, кроме прочего, подгузники, пока не удалось прийти к общему знаменателю. Предприятие интересуют экологически чистые ламинированные материалы, однако химический концерн не ориентирован на такую продукцию. Не хватает подходящих поставщиков исходного сырья, жалеет менеджер. «Я передала данную информацию в отдел НИОКР, ведь на будущее это интересный для нас рынок», — добавляет она.

Создание группы для продвижения продукции

Набор требований к отдельным слоям гигиенических ламинатов очень разный, они должны быть более и менее воздухопроницаемыми. В зависимости от пожеланий заказчика приходится разрабатывать и предлагать клиентам различные компоненты нетканых материалов. С этой целью в

рамках отдела сбыта создана группа из трёх сотрудников, отвечающих за продвижение продукции на рынке санитарно-гигиенических изделий. В круг их обязанностей входит выявление потребности клиентов и активизировать продажи. Потенциал огромный, уже более трети выпускаемых нетканых материалов относятся к сфере гигиены, наблюдается тенденция к росту.

120

млн евро составляет оборот химического гиганта, выпускающего свои изделия по большей части на немецком оборудовании.

Важнейшая задача Смарцеловой — максимальная загрузка нового оборудования. В 2018 году этого удалось добиться благодаря многочисленным небольшим заказам. Начиная с 2019 года, производственная линия должна наращивать мощности для более

крупных заказов, которые должны обеспечить деловые контакты, завязанные в Германии, и новый отдел по продвижению продукции.

Поставщик автокомпонентов делает ставку на долгосрочную кооперацию

Auto Mall — крупнейший поставщик автозапчастей в Молдове, товары которого высоко ценят более 1200 владельцев автосервисов и предприятий по продаже запчастей. Три четверти ассортимента закупаются в Германии. Во время стажировки менеджер по маркетингу С. Макари заключил контракт с Ferdinand Bilstein GmbH & Co KG, «скрытым чемпионом» по производству автокомпонентов. Сейчас он продвигает эту торговую марку на рынке и увеличивает объём продаж.



В ближайшие три года компания Auto Mall намерена реализовать продукцию фирмы Bilstein на сумму миллион евро. Используя различные приёмы, Макари стремится достичь намеченной цели кооперации с помощью масштабного плана по маркетингу, который предусматривает, например, акции и скидки на запчасти Bilstein. Или же привлекательные специальные предложения для клиентов. При покупке автокомпо-



Das MP bietet unendliche Möglichkeiten zum Lernen. Wir können von verschiedenen Wirtschaftszweigen lernen, auch wenn sie nicht unmittelbar etwas mit unserer Branche gehören. Wir lernen voneinander. Alle Alumni auf der ganzen Welt haben mehr oder weniger eine gemeinsame Idee: neue Geschäftsbeziehungen aufzubauen, sie weiterentwickeln, und zu stärken.

Mihai Bostan (Moldau)
Eigentümer und Geschäftsführer,
M&M COMERT S.R.L.

молдавский поставщик автозапчастей сегодня может предложить широкий ассортимент запчастей для легковых автомобилей „Swag“ и „Blueprint“, производимых Bilstein. Расширена линейка автокомпонентов и для грузового транспорта. «Раньше мы продавали только фильтры и моторные масла для грузовых автомобилей, сейчас номенклатура нашей продукции включает более 37.000 различных наименований, выпускаемых фирмой Bilstein под маркой „Febi“, рассказывает Макари. Кроме того, в сентябре 2018 года компания Auto Mall стала официальным дилером ещё одного производителя комплектующих – ElringKlinger GmbH, также входящего в число мировых лидеров. Речь идёт о поставках прокладок двигателя. И здесь Макари делает ставку на надёжное сотрудничество, заключив трёхлетний контракт с компанией из Баден-Вюртемберга.

Оптимизация маркетинга

В целях быстрого и эффективного роста предприятия вместо отдела закупок недавно были созданы новые

структурные единицы «Продукт-менеджмент», а также «Маркетинг и реклама». Сотрудники данных подразделений занимаются теперь не только снабжением и сбытом, но и анализом рынка, поиском новых направлений развития бизнеса. Для оказания им поддержки на работу в компанию приняты четверо новых специалистов. Более того, Auto Mall регулярно организует форумы, выставки, конференции по основополагающим темам с привлечением гостей из Молдовы и из-за рубежа.

Перспективный рынок Молдовы

Экономика Молдовы демонстрирует положительные темпы роста на уровне около четырёх процентов, торговля автозапчастями выросла почти на 6 процентов. «Каждый четвёртый автомобиль в стране прошёл техническое обслуживание или был отремонтирован с использованием наших запчастей», – сообщает Макари, который держит под контролем рынок послепродажных услуг. Однако для выпускника Программы выгода от бизнеса сама по себе не является определяющим фактором успеха: намного ценнее, чем заключение контрактов для него личное развитие, которым он обязан Программе. «Я почувствовал дух предпринимательства, побывав на фирме Bilstein. Я видел сотрудников, которые идентифицируют себя с предприятием и болеют за своё дело. Это произвело на меня неизгладимое впечатление» – говорит Макари. Своим опытом он делится с коллегами и клиентами. Для выпускника дело чести, «донести» до них немецкие ценности, такие как дисциплина, корректность и лояльность. Ведь подчас эти качества значат намного больше для успеха предприятия, чем выгода в чистом виде.

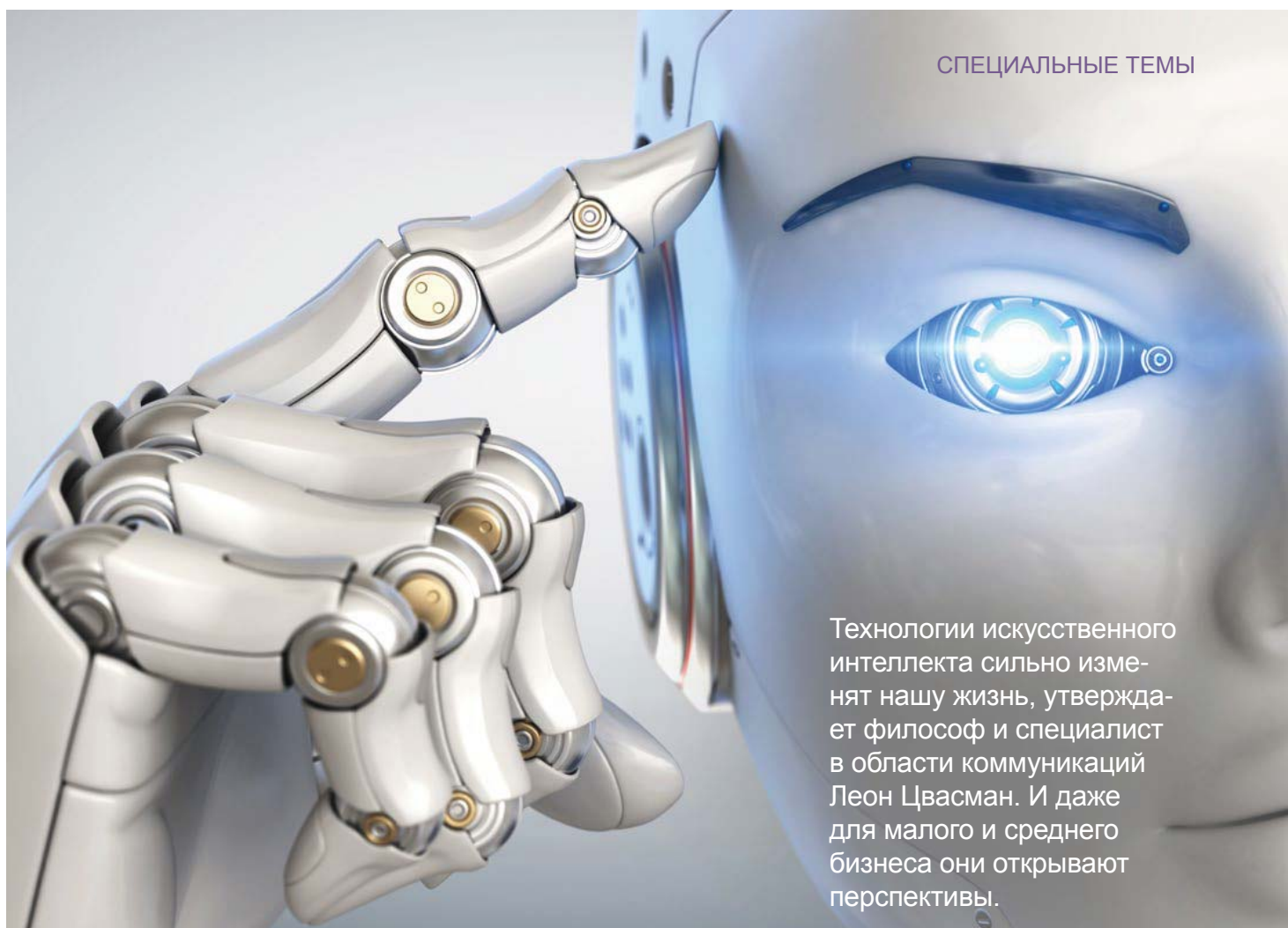
”

Я почувствовал дух предпринимательства, побывав на фирме Bilstein. Я видел сотрудников, которые идентифицируют себя с предприятием и болеют за своё дело. Это произвело на меня неизгладимое впечатление.

Сержиу Макари, менеджер по маркетингу



Сержиу Макари



Технологии искусственного интеллекта сильно изменят нашу жизнь, утверждает философ и специалист в области коммуникаций Леон Цвасман. И даже для малого и среднего бизнеса они открывают перспективы.

Искусственный интеллект в облаке: уничтожение рабочих мест или развитие творчества?

Автомобиль, который сам находит цель. Холодильник, который сообщает об отсутствии молока и тут же заказывает его в интернете. Компьютер, который обыгрывает чемпионов мира по шахматам – известные примеры искусственного интеллекта (ИИ). Они ассоциируются с такими технологическими концернами как Amazon, Apple, Google, Tesla, занимающимися разработкой и продажей данной техники, но ИИ затрагивает МСП Германии и может оказать им поддержку в конкурентоспособности.

МСП выигрывают, если в фирме применяются системы ИИ и, конечно же, если они их разрабатывают и производят. Сейчас на рынке пользуются спросом предложения, которые содействуют принятию

бизнес-решений посредством анализа данных (Business Intelligence), а также автоматизируют процессы. Фирмы предпочитают специально разработанные пакеты для постановки определённых задач, т.е. интегрированные решения. Особый интерес вызывает создание стоимости с помощью ИИ: инновационные продукты и услуги. Поэтому поставщики программного обеспечения должны концентрировать усилия на решении конкретных проблемы в бизнесе с помощью техники ИИ.

Применение в маркетинге и бухгалтерии

ИИ может оказать помощь и обеспечить преимущество отделам маркетинга, например, в проведении анализа данных клиентов и их покупательских предпочтений. Это

важно для того, чтобы на странице фирмы автоматически отображались рекомендации для клиентов и адаптировались предложения и цены. При поддержке бизнес-процессов посредством ИИ можно значительно точнее определять паттерны взаимосвязей и возможные отклонения.

В сфере маркетинга возможны и другие области применения ИИ: виртуальные голосовые ассистенты наподобие Siri или Alexa, анализ большого объёма данных, распознавание паттернов поведения пользователей и другие решения, которые можно оптимизировать на основе ИИ, или которые благодаря ему стали реальностью.

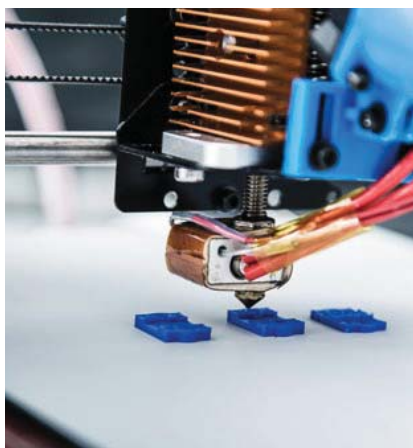
Более того когнитивные системы сделают цифровой маркетинг быстрее и проще, а также смогут постоянно совершенствовать его в реальном времени. Для этого нужна качественная база данных, которую можно создать, привлекая CRM-системы, социальные сети, статистику поисковых запросов, покупок в онлайн-магазинах, а также другие легально доступные источники. ►

С помощью ИИ можно упростить работу бухгалтерии: требующая времени работа как отчёт о командировочных расходах, может выполняться ИИ в соответствии с имеющимися алгоритмами. Существует масса возможностей его применения в делопроизводстве, например, при составлении стандартных письменных ответов на запросы, т.е. автоматизации технических или несложных текстов, опираясь на правила написания стандартных документов. МСП это может сослужить хорошую службу, если существует необходимость автоматизации повторяющихся формулировок, например, отчётов о деятельности компании, биржевых сводок, а также описаний продуктов и услуг.

Вопросы этики остаются нерешёнными

Автопилоты на дорогах: автомобили, автобусы, грузовики без человека за рулём – пока дело будущего. Правда, на испытательных треках это уже реальность, но даже фирмам-новаторам, таким как Google Driverless Car, Tesla, Daimler, Delphi Automotive или Bosch до сих пор удалось добиться только ограниченного автопилотирования – за рулём должен всё ещё сидеть человек с водительскими правами. Надёжность технических средств повышается, а вопросы этики и правосудия пока остаются нерешёнными: кто несёт ответственность в случае совершения ДТП автопилотом, при котором пострадали или же погибли люди? Даже если ИИ предоставляет МСП многочисленные возможности в сфере транспорта и логистики – достаточно вспомнить о более низких затратах на перевозки и эффективном управлении цепями поставок – пройдёт немало времени, пока будут найдены ответы на проблемы нравственного характера, в особенности в связи с расхождением в международном праве и понимании ценностей.

Для широкого признания ИИ требуется время. Согласно данным Института менеджмента и экономических исследований (IMWF), а также Института исследования рынка Toluna в отношении ИИ в Германии пока царит скепсис. Половина совершеннолетнего населения видит в нём причину для опасений. В то время как 78% рес-



пондентов положительно оценивают распознавание речи, лишь 46% опрошенных считают самостоятельно говорящий ИИ хорошей идеей, т.к. боятся конкуренции на рабочем месте. Дискуссия характеризуется большим многообразием и динамичностью. Вопрос защиты персональных данных также играет немаловажную роль в этических размышлениях.

Формы труда станут разнообразнее. Сегодня самое большое беспокойство вызывает угроза потери рабочих мест в определённых сферах экономики, если автоматизированные бизнес-процессы и управление ими осуществляются всё в большей степени с помощью ИИ, и необходимость в людях отпадает. С другой стороны, применение ИИ позволит сотрудникам компаний стать более креативными, но это не автоматический процесс и нужно время для

создания новых рабочих мест, а процесс требует мер по повышению квалификации.

Компании из сферы ИТ в силу специфики корпоративной культуры получают особое преимущество. Они уже осознали, что рабочие процессы могут быть гибкими и, например, возможна работа из дома. Промышленные фирмы, напротив, организованы по принципу чёткого разделения труда и нуждаются в адаптации процессов. ИИ является предпосылкой появления разнообразных форм труда на предприятии. В будущем руководители должны адекватно реагировать на такого рода изменения корпоративной культуры. Вознаграждение в данном случае будет велико: если компании увидят свой шанс в использовании ИИ, в будущем у них появится больше времени для стратегических и творческих задач.



Об авторе

Д-р Леон Цвасман – ученый, специалист в области коммуникаций, информации и медиаведения. Закончил Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, получил степень магистра в университете Дуйсбург-Эссен. В 2002 году Леон Цвасман защитил диссертацию кандидата наук в университете Мюнстера. Он сотрудничает со многими университетами и самостоятельно занимается лекторской деятельностью. В круг его исследовательских интересов входит изучение взаимосвязей между кибернетикой, информационной психологией, этикой руководства и инновациями.



Искусственный интеллект – понятия и формы

Машинное обучение (Machine Learning) и глубокое обучение (Deep Learning): в обеих формах искусственный интеллект обучается самостоятельно с помощью алгоритмов, используя максимальный объём данных. Машинное обучение (ML) применяется для распознавания образов или обработки естественной речи. Глубокое обучение (DL) разрабатывает искусственные нейронные сети, призванные классифицировать гигантский массив данных.

Общий ИИ: это понятие охватывает системы, способные выполнять комплексные, но всё-таки преимущественно монотонные и повторяющиеся задачи.

Прикладной ИИ: он направлен на «умные» системы, осуществляющие специфические задачи, например, в сфере биржевой торговли или персонализации маркетинга.

Дополненная и виртуальная реальность (Augmented und Virtual Reality): Augmented Reality значит «дополненная реальность»: имеется в виду, что окружающий мир воспринимается ярче с помощью информации, сгенерированной компьютерами, например, дополнений в виде картинок с отображением чисел и фактов. В случае виртуальной реальности человек видит, слышит и частично чувствует мир, сгенерированный компьютером в реальном времени, к примеру, посредством специальных очков, наушников и перчаток, которые он носит.

По следам будущего

Кому же прямо сейчас не хочется узнать, что произойдёт завтра? Путём долгосрочного прогнозирования („Foresighting“), инновационной методики, применяемой, в том числе, и в сфере малого и среднего бизнеса, можно представить направления будущего развития и активно участвовать в формировании глобальных тенденций третьего тысячелетия.



В связи с ускорением процессов хозяйственных, экологических и социальных изменений экономика и политика больше, чем когда-либо, сталкиваются с новыми вызовами. Встретить их достойно позволяют различные методики, объединённые общим понятием «форсайт» („Foresight“). Задачей так называемого форсайтинга является своевременное определение рисков и шансов с целью оценки потенциальных возможностей для проактивного, ориентированного на будущее поведения организаций либо их руководителей.

Крупные предприятия уже давно применяют методы прогнозирова-

ния Forecast, в частности, в таких сферах как разработка стратегии и антикризисная коммуникация. Одним из пионеров в данной области считается всемирно известный концерн Shell, производитель минеральных масел и природного газа. Уже с семидесятых годов компания систематически разрабатывает сценарии будущего, чтобы обеспечить себе способность адаптироваться в случае беспокойной обстановки в экономике и мировой политике.

Форсайт как основа для принятия решений

Понятие «форсайт» или «предвидение» подразумевает структурирован-

ную дискуссию с участием различных действующих лиц, например, представителей правительства, предпринимателей и экспертов, на тему среднесрочных и долгосрочных перспектив развития, охватывающих примерно период ближайших 20-40 лет. С точки зрения будущего в основном рассматриваются такие мегатренды как глобализация, устойчивое развитие, информационно-коммуникационные технологии, а также трудовая деятельность, в связи с их значительным влиянием на экономику и общество. Федеральное министерство образования и научных исследований Германии также применяет метод Foresighting с целью разработки модели развития

нанотехнологий, нейронаук или же энергетического сектора и её дальнейшего использования в качестве основы для принятия решений в области научной и инновационной политики.

Анализ мегатрендов в Кыргызстане

В рамках Программы подготовки управленческих кадров метод «форсайт» впервые был использован на конференции выпускников, состоявшейся в 2017 году в столице Кыргызстана Бишкеке. Под пристальным вниманием участников находились такие глобальные тенденции как обучение на протяжении всей жизни, мобильность завтрашнего дня, а также коммуникация в третьем тысячелетии. Примерно 40 выпускников Программы разделились на три тематические группы, чтобы разработать возможные сценарии будущего. В итоге выяснилось: вероятно, сознание необходимости непрерывного обучения будет расти и в Кыргызстане, и в будущем оно приобретёт такую же важность, что и в Герма-



нии. Благодаря глобализации различные тренды, в частности, тренд мобильности, со временем будут всё больше и больше повсеместно выравниваться. Правда, развитие каналов коммуникации в Кыргызстане пойдёт быстрее, чем в Германии, так как кыргызы с техникой «на ты».

Вовлечение всех участвующих

Метод «форсайт», продемонстрированный в качестве примера за пару часов на встрече выпускников, в других условиях может превратиться в процесс интенсивного анализа и оценки продолжительностью в несколько месяцев. В целом, процедура форсайта основывается на многообразии: чем больше действующих лиц и групп вовлечены в процесс, тем более плодотворны результаты. Поэтому всё начинается с определения круга участников (Stakeholder) – в теме «непрерывное обучение» это могут быть ученики, родители, преподаватели и эксперты в различных областях, в частности, в сфере цифрового образования. В разработке новых направлений развития бизнеса малых и средних предприятий могли бы, в свою очередь, участвовать заказчики, поставщики и сотрудники – и, конечно же, иностранные партнёры.



Концепция форсайта

Форсайт как систематический процесс включает в себя целый комплекс методов, начиная с поиска источников и мониторинга тенденций, и заканчивая проведением дискуссии с использованием технологии модерации, а также применением различных методик креативности. Итогом является не единственно правильный образцовый план, а различные модели будущего развития. При этом в данной методике различают сценарии «вероятного будущего», «возможного будущего» и «желаемого будущего».

Три принципа:

- ▶ Проактивное формирование будущего вместо обычного прогноза (Shaping the Future)
- ▶ Вовлечение всех наиболее важных заинтересованных лиц и экспертов в процесс Forecast (Participation)
- ▶ Средне- и долгосрочные сценарии будущего развития наряду с краткосрочным планированием (Scenarios)

Поддержка менеджмента:

- ▶ в определении будущих потребностей заказчиков и технологического потенциала, а также возможных рисков
- ▶ в оценке альтернативных решений, а также адаптации продукции в условиях меняющихся рынков
- ▶ посредством совместного и систематического анализа сценариев будущего; это обеспечивает поддержку на предприятии или со стороны топ-менеджмента

Источник: <https://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/systeme/ffu/forschung/methoden/szenarien/index.html>

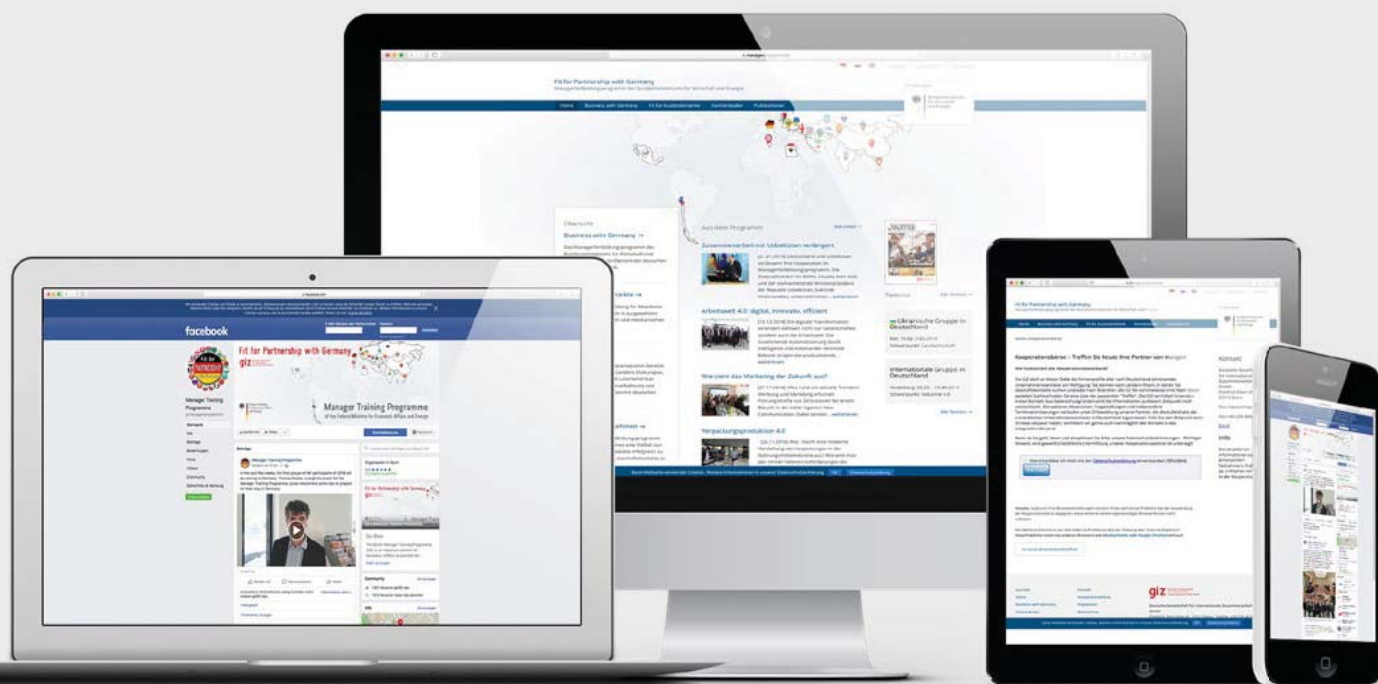


Об авторе

Марайке Дрёге является руководителем проектов, тренером и консультантом в Центре повышения квалификации «Центры Карла Дуйсберга» (Carl Duisberg Centren) в Кёльне и отвечает за подготовку и реализацию Программы управленческих кадров. Будучи англичанкой и экономистом, она имеет более чем 25-летний опыт работы с участниками из около 50 стран мира.

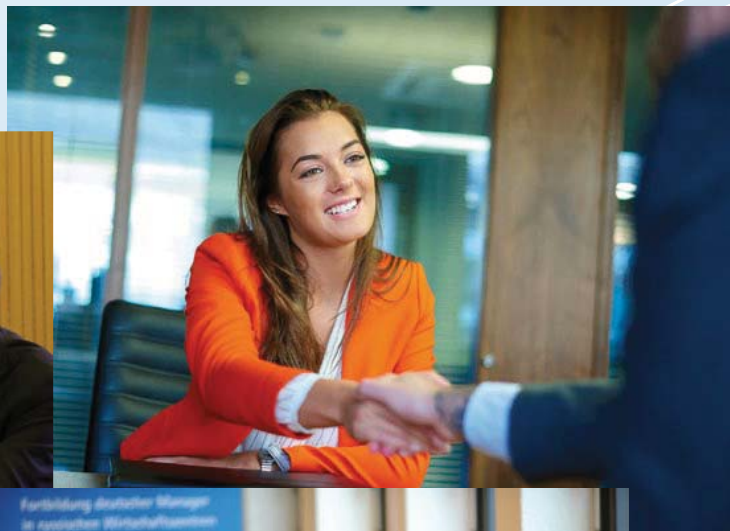
Вся информация для участников и
заинтересованных лиц – на сайте!
www.managerprogramm.de

Следуйте за нами
на Facebook!
[www.facebook.com/
managerprogramme](http://www.facebook.com/managerprogramme)



Познакомьтесь уже сегодня с Вашими
будущими деловыми партнерами!

Через нашу Кооперационную биржу на сайте
www.managerprogramm.de/kooperationsboerse
Вы сможете подобрать себе конкретного
потенциального делового партнера.



Fit für Auslandsmärkte

Machen Sie Ihr Unternehmen fit für China, Mexiko, Russland!

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie die Regierungen Chinas, Mexikos und Russlands laden Führungskräfte deutscher Unternehmen in ausgewählte Wirtschaftszentren ein.

Ihre Vorteile

- Marktinformationen aus erster Hand gewinnen
- Potenzielle Geschäftspartner vor Ort treffen
- Zugang zu Entscheidungsträgern aus der Wirtschaftsverwaltung
- Einblick in die Unternehmenspraxis und Geschäftskultur

Jetzt bewerben: www.managerprogramm.de/FFA



Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460-1227
F +49 228 4460-1333
E mp@giz.de
www.managerprogramm.de

Программа подготовки управленческих кадров

Финансируется организацией:



Федеральное министерство
экономики и энергетики