

Fit for Partnership with Germany Journal

Выпуск 1 | 2012
на русском языке

Программа подготовки управленческих кадров Федерального
министерства экономики и технологий Германии



В фокусе:
Горнодобывающая
и сырьевая отрасль



Новая страна- партнер – Египет

Первая арабская страна
в Программе подготовки
управленческих кадров
стр. 6



Комплаенс в Российской Федерации

Интервью с Фальком
Тишендорфом
стр. 52

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

В фокусе: Горнодобывающая и сырьевая отрасль 34



ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ	3
НОВОСТИ	4-9
О развитии Программы подготовки управленческих кадров BMWi	4
125 лет «Made in Germany»	5
14-я страна-партнер – Египет	6
Премьера в Центральном Китае	7
Первая конференция выпускников Программы в Монголии	7
10 лет работы с выпускниками в России	8
Создана ассоциация выпускников Программы в Индии	8
Стратегическое партнерство с Казахстаном	8
Немецкие менеджеры в Китае	9
ГЕРМАНИЯ	10-21
Из кризиса в ряды передовых	10
«Когда все в одной упряжке»: молдавские менеджеры в «Reinhard Krüskemeyer GmbH»	11
Российско-германский диалог предпринимателей в Бонне	12
Промышленная выставка – платформа для экономического сближения с Китаем	14



Международная конференция партнеров в Берлине	16
Информационная поездка выпускников из 11 стран в Германию	18
Руководители монгольских предприятий устанавливают деловые контакты в Германии	20
Укреплять взаимодействие с Центральной Азией	20
Межкультурный менеджмент: Как вести бизнес с немцами	21
СОБЫТИЯ	21
Октябрь – декабрь 2012	21
СТРАНЫ-ПАРТНЕРЫ	22-33
Россия: энергетическая санация блочных зданий	22
Россия: GIZ в гостях у представителей хлебопекарной промышленности Москвы	24
Туркменистан: постпрограммный семинар	25
Узбекистан, Казахстан: предприниматели из Баден-Вюртемберга в Центральной Азии	25
Азербайджан: гармония техники и профессионализма	26
Наша география: страны-партнеры по Программе подготовки управленческих кадров	28
Вьетнам: немецкий министр экономики Филипп Рёслер встречается с вьетнамскими выпускниками	30

Китай: немецкие менеджеры в Цзянсу и Шаньдуне	31
Украина: Международный винный фестиваль в Крыму	32
В ФОКУСЕ	34-37
Горнодобывающая и сырьевая отрасль	34
Кузбасс: конкретика для угольной промышленности	36



Сергей Бурцев: страсть к реформам – предпосылка для карьеры	37
ВЫПУСКНИКИ	38-46
Вместе к долговременному успеху	38
Создана первая сеть выпускников Программы в Беларуси	39
Новые перспективы Северного Кавказа	40
Глобальный маркетинг: успешно действовать на зарубежных рынках	42
Активная работа с выпускниками во Вьетнаме	44

Первая конференция выпускников в Дели 46



УСПЕШНЫЕ УЧАСТНИКИ	47-51
Валерия Судиловская: энергопроекты для германско-белорусских экономических отношений	47
Елена Свечникова: изобретательство и воля к преобразованиям	48
Сафар Тагиев: статья примером для подражания в рекордные сроки	50
Равиндра Махадеокар: найдены новые партнеры	50
Сю Ин: Секрет устойчивого семейного бизнеса	51
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ	52-55
Фальк Тишendorf: добиваться успеха, инвестируя в стандарты	52
Проф. д-р Рольф Пфайффер, д-р Бертрам Ломюллер: бенчмаркинг как основа целевой системы показателей	54
КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ	56

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Журнал
«Fit for Partnership with Germany»
Программа подготовки управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi)
Выпуск 1/2012
Издатель: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Программа подготовки управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi)
Раймут Дюринг, руководитель Программы
E-Mail: mp-pr@giz.de
Интернет: www.giz.de/gc21/mp
Ответственная за выпуск: Кристина Отто
Содержательная концепция: проф. д-р Герд Шимански-Гайер, Даниэль Штрубе

Дорогие друзья Программы повышения квалификации управленческих кадров !

Позвольте представиться: меня зовут Раймут Дюринг, и я рад сообщить, что я в качестве преемника профессора д-ра Шимански-Гайера назначен на должность руководителя Программы повышения квалификации управленческих кадров Германского Общества по международному сотрудничеству GIZ. Под лозунгом «Использовать шансы глобализации» Федеральное министерство экономики и технологий Германии (BMWi) оказывает поддержку малым и средним предприятиям из стран-партнёров, а также Германии в продвижении на новые рынки. Уже почти 15 лет действует Программа подготовки управленческих кадров «Готов к партнёрству с Германией -- Fit for Partnership with Germany». Успех превратил изначально двусторонний проект в международную программу с участием партнёров из теперь уже четырнадцати стран.



Насчитывающая уже более 7500 участников Программа обладает огромным потенциалом активно действующих на международном уровне руководящих специалистов национальных и международных компаний. Значительная их часть организована в объединениях выпускников Программы. Почти все поддерживают между собой международные сетевые контакты. Именно для них мы намерены выпускать наш журнал. Он будет информировать обо всём новом, что имеет отношение к Программе, о темах и мероприятиях из сферы повышения квалификации специалистов в Германии, а также о связанных с Программой событиях в странах-партнёрах. В нём будут рассматриваться темы из области внешнеэкономических связей и менеджмента, представляющие интерес для участвующих немецких и иностранных компаний. Важной рубрикой журнала станет жизнедеятельность ассоциаций выпускников Программы. Статьи о наиболее успешных участниках Программы дополняют картину. Кроме того, в разделе «События» будет публиковаться информация о датах проведения важных мероприятий в странах-партнёрах.

В связи с выходом в свет нового, единого для всей Программы, журнала на немецком, английском и русском языках выпуск отдельных журналов немецкого вклада в российскую Президентскую программу, Украинской инициативы и стран Средней Азии прекращён.

Надеюсь, что чтение журнала доставит Вам много удовольствия!

В ожидании ваших откликов,
искренне Ваш

Раймут Дюринг

Редакторы: Аксель Вапплер (ответственный), проф. д-р Герд Шимански-Гайер, Ян Лёхер, Наталия Астрин, Ян Димог Танхуакио (Diamond media GmbH)
Оформление: Diamond media GmbH, Мириа де Форт
Авторские права на фотографии: istockphoto.com, fotolia, dreamstime, GIZ
Периодичность издания: 2 раза в год
Дата издания данного выпуска: октябрь 2012 г.
Срок сдачи следующего выпуска в печать: 18 февраля 2013 г.
Все права защищены. Полная или частичная перепечатка только с предварительного разрешения редакции. Несмотря на максимальную тщательную подготовку издания, ответственности 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 технологий Германии

О развитии Программы подготовки управленческих кадров BMWi

Хартмут Рёбен, зав. отдела Федерального министерства экономики и технологий Германии

Способствуя развитию и продвижению управленческих кадров, Программа BMWi является важным инструментом внешнеэкономических отношений между Германией и странами-партнерами. Круг участников Программы вырос и насчитывает уже 14 стран. Изменились и содержательные акценты Программы.



Берлин. Внешняя торговля – двигатель развития Германии: в течение последних десяти лет на долю внешней торговли приходится половина экономического роста. Производительность экономики страны почти на половину зависит от экспорта. Сохранность каждого четвертого рабочего места в Германии определяется успехом немецких продуктов и услуг на мировом рынке. Степень открытости в 95% (импорт и экспорт в отношении к ВВП) делает Германию самой открытой в макроэкономическом отношении страной среди государств «большой семерки». Немецкие компании занимают лидирующие позиции в целом ряде отраслей – на мировом и на внутреннем европейском рынках.

Целенаправленная подготовка, долгосрочные перспективы сотрудничества

Взаимовыгодному внешнеэкономическому обмену способствует и Программа подготовки управленческих кадров BMWi. Она предназначена, прежде всего, для предпринимателей из-за рубежа. Программа, проводимая под лозунгом «Fit for Partnership with Germany», целенаправленно готовит руководителей иностранных предприятий к налаживанию деловых контактов и развитию устойчивых партнерских отношений с немецкими компаниями. Преимущества от подготовки в Германии получили уже более 7 500 руководителей

Продукция и сервис со знаком «Made in Germany» пользуются заслуженным авторитетом и спросом за рубежом. Промышленное оборудование и услуги способствуют экономическому развитию и повышению благосостояния во всем мире. От этого выигрывают не только страны-потребители продукции и услуг, но и экономика Германии.

зарубежных предприятий и организаций. Основой служат политические соглашения со странами-партнерами, возобновляемые, как правило, через каждые три года. Они формируют базу для взаимодействия министерства BMWi с Германским обществом по международному сотрудничеству GIZ, которому поручена реализация Программы, и соответствующими партнерами за рубежом. Совместными усилиями привлекаются заинтересованные руководители, из которых отбираются и готовятся те, которым предстоит пройти стажировку в Германии, поддерживаются постпрограммные контакты и ведется сотрудничество с ассоциациями выпускников Программы. Во время пребывания в Германии участники Программы из первых рук получают практические управленческие знания и ноу-хау и параллельно на месте знакомятся с современными немецкими технологиями и оборудованием. И при этом устанавливают прямые контакты с потенциальными партнерами из Германии.

Как показывает опыт, многие участники Программы заключают крупные контракты уже во время стажировки в Германии. По возвращении на родину они внедряют новые знания на своих предприятиях, способствуя повышению экономической эффективности и созданию новых рабочих мест:

- меры по реструктуризации и оптимизации, включающие диверсификацию продукции и услуг,
- более эффективное использование ресурсов,
- оптимизация снабжения и сертификация в соответствии с



международными стандартами качества.

Качество и количество

В Программе, инициированной в конце 90-х годов первоначально для поддержки рыночных преобразований в российской экономике, сегодня участвуют 14 стран: Азербайджан, Беларусь, Вьетнам, Египет, Индия, Казахстан, Кыргызстан, Китай, Молдавия, Монголия, Россия, Туркменистан, Узбекистан и Украина. Ведется подготовительная работа по расширению географии Программы и охвату других стран.

За прошедшие годы программа изменилась не только в отношении числа стран-участниц, но и – на партнерских началах – в содержательном плане. Один из вариантов – специальные программы отраслевой ориентации, в т.ч. для предприятий и организаций сельского хозяйства, горнодобывающей промышленности, здравоохранения, программы по энергетической эффективности, утилизации отходов и водоснабжению.

Помимо групп участников из отдельных стран формируются многонациональные группы по отраслевой ориентации. Особого упоминания заслуживает и другой перспективный вариант Программы: под лозунгами «Готовы к бизнесу с Россией» и «Готовы к бизнесу с Китаем»,

начиная с 2006 и, соответственно, 2012 года правительства этих стран предоставляют немецким руководителям возможность ознакомиться с российскими и китайскими предприятиями непосредственно у себя в стране и завязать индивидуальные деловые контакты.

Многосторонние преимущества Программы очевидны. Она пользуется политической поддержкой, повышающей ее значение и статус. Благодаря гибкой концепции, Программа легко адаптируется с учетом специфических потребностей отдельных стран. Она быстро и эффективно реализуется. Предполагается активное участие партнеров, каждый из которых несет ответственность за свою деятельность в соответствующей стране. Постпрограммные контакты с выпускниками способствуют устойчивому развитию. Результат – успешная и привлекательная для всех задействованных сторон Программа. Об этом убедительно свидетельствуют заявления все новых стран о заинтересованности и готовности войти в Программу. Важным фактором при этом является отдельный предприниматель. Его деловые интересы, открытость ко всему новому и динамичность – вот то, что в существенной степени определяет характер Программы и способствует ее чрезвычайному успеху. ■

125 лет «Made in Germany»

Качество торжествует

23 августа 1887 года, ровно 125 лет назад, в Великобритании был принят закон о торговых марках (Merchandise Marks Act 1887). Обязывая указывать страну происхождения товара, закон был призван защитить Великобританию от проникновения якобы низкокачественной продукции из-за рубежа. Обозначение «Made in Germany» появилось именно в связи с этим законом. Однако, поскольку продукция из Германии оказалась высокого качества, эта первоначально уничижительная фраза обрела ровно противоположное значение. Сегодня во всем мире знак «Made in Germany» – синоним качества и надежности инновационной, первоклассной немецкой продукции.

Знак качества и фундамент

Министр экономики и технологий Германии Филипп Рёслер говорит: «Мы гордимся своими предприятиями и трудящимися, нашим так называемым «немецким средним бизнесом». Именно они заботятся о том, чтобы наша экономика была в особенной степени производительной и конкурентоспособной на международном уровне. Продукция из Германии по праву пользуется высокой репутацией во всем мире. Символ этого – знак качества «Made in Germany». Экономический успех достигается не протекционизмом и вмешательством со стороны государства, но активной трудовой деятельностью и созданием благоприятных предпосылок для развития бизнеса. Социальная рыночная экономика – это фундамент нашего успеха. Именно сейчас важно соблюдать принципы социальной рыночной экономики, сегодня они более актуальны, чем когда-либо. Экономический рост и конкурентоспособность невозможно предписать законом. За эти достижения необходимо постоянно бороться». ■



Египет становится 14-ым партнёром

Берлин, Кёльн. Со своей более чем 5000-летней историей Египет относится к старейшим культурам мира. Сегодня эта страна занимает второе место после ЮАР в списке наиболее индустриализованных стран Африки, в которых, как и прежде, значительную роль играет сельское хозяйство. В настоящее время Египет проходит фазу трансформаций. Помимо свободы и демократии речь также идёт о последовательном и стабильном улучшении условий существования. Для этого необходимо оздоровление и укрепление египетской экономики. Немецкая экономика может способствовать экономическому подъёму и повышению международной конкурентоспособности посредством сотрудничества и передачи знаний.



Первая египетская группа перед концертным залом в Берлине

Ключевым пунктом Программы повышения квалификации управленческих кадров является создание ситуаций, благоприятных для обеих сторон (так называемых ситуаций win-win). Программа «Fit for Partnership with Germany» даёт возможность управленцам экономик стран-участников заключить деловые контакты, познакомиться с различными деловыми культурами и обменяться ноу-хау. В тех 13 азиатских и восточно-европейских странах, которые до сих пор участвовали в этой Программе, были достигнуты впечатляющие результаты по достижению обоюдной экономической выгоды. С включением Египта в Программу в ней впервые появился представитель арабского региона. 8 декабря 2011 года министр экономики и технологий Германии д-р Филлип Рёслер и д-р Махмуд Эйса, министр промышленности и внешней торговли Арабской Республики Египет, подписали совместное соглашение о намерении сотрудничать в области повышения квалификации управленческих кадров из Египта. Таким образом, Египет стал 14-ым партнёром

в Программе повышения квалификации.

Особую ценность личных встреч в рамках Программы министр Рёслер подчеркнул словами: «Только после того как помотришь в глаза человеку, знаешь – можешь и хочешь ли ты сотрудничать с ним». Благодаря энергичному, молодому населению, большому внутреннему рынку и стратегически выгодному географическому положению у Египта есть великолепные предпосылки для экономического развития. Противовесом этому являются стремительный рост численности населения и высокий процент безработицы среди молодёжи. Целью пребывания египетских предпринимателей в Германии является внесение вклада в повышение эффективности и производительности в Египте.

«Египетские руководители отличаются высоким энтузиазмом и хорошей квалификацией»

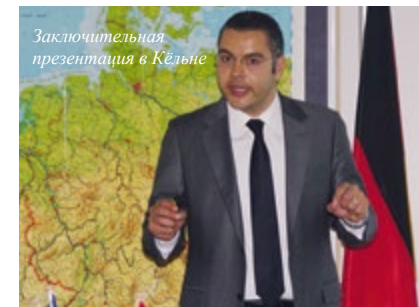
Первые египетские участники Программы были в Германии с 10 июня по 7 июля 2012 года. Их

пребывание началось с участия в Немецко-арабском экономическом форуме в Берлине. Но в столице Германии они провели только первые дни: курс повышения квалификации проходил большей частью в Кёльне. 18 предпринимателей работают в таких отраслях как мебельная, пищевая, автомобильная промышленность, а также торговля и производство электро- и электронной техники. Египетскую группу курировал Йорг Кальмбах, сотрудник Центров Карла Дуйсберга (Carl Duisberg Centren), отметивший компетентность и профессионализм участников: «Египетские руководители отличаются высоким энтузиазмом и хорошей квалификацией. Визит группы проходил в чрезвычайно положительной и мотивирующей атмосфере».

В общей сложности для египетских гостей было организовано 16 групповых и 71 индивидуальное посещение на немецких предприятиях. Особенно высоко участники Программы оценили семинары на темы межкультурного менеджмента, техники презентации и менеджмента проектов. В рамках заключительных презентаций речь шла о следующих темах: – оптимизация процессов, – качество как ключевой фактор успеха, – менеджмент и развитие персонала и – стратегические инновации.

Наряду с общими чертами гости из Египта отметили и существенные различия между немецкой и египетской деловой культурой. Особенное впечатление на них произвело стремление их немецких деловых партнёров к постоянному совершенствованию. По их словам качество является в Германии частью культуры, а надёжность и пунктуальность – это важные показатели качества.

Оценивая свое пребывание в Германии, участники Программы выразили глубокую удовлетворённость. Информацию, полученную в Германии, они собираются адаптировать к условиям в Египте и выборочно



применять на практике. В рамках пребывания были установлены многообещающие деловые контакты, некоторые из которых уже переросли в конкретное сотрудничество. В составе первой группы приехали исключительно руководители из Каира и Александрии, в будущем планируется привлечение участников также и из других регионов Египта. В 2013 году на курсы повышения квалификации в Германию приедут следующие две группы египетских руководителей. ■

Первая конференция выпускников в Монголии

Улан-Батор. Через полгода после того, как в марте 2012 года группа из 21-го монгольского предпринимателя посетила различные предприятия в Германии, в Монголии состоялся постпрограммный семинар Follow-up, а также первая конференция выпускников. На семинар по повышению квалификации руководителей, который проходил 20-ого и 21-ого сентября в рамках Германо-Монгольской Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi), съехались участники Программы 2011 и 2012 годов. Они обменивались опытом о практической пользе Программы и информацией об успешном завязывании деловых контактов между немецкой и монгольской сторонами. На конференции были оценены экономические отношения между Германией и Монголией, а также результаты, достигнутые в связи с участием в Программе. К настоящему моменту более 120 человек, занимающих руководящие должности, прошли курсы повышения квалификации в Германии. Конференция была организована BMWi и Министерством иностранных дел и торговли Монголии. ■

Премьера в Центральном Китае

Первая конференция выпускников Программы подготовки управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) «Китайско-германское партнёрство – поиск новых возможностей для бизнеса» в Китае



Ухань

Ухань. Премьера состоится в Центральном Китае, в городе, расположенном в месте слияния рек Янцзы и Ханьшуй. GIZ и Pro SME Китай приглашают принять участие в первой конференции выпускников Программы подготовки управленческих кадров в Ухане (26-27.10.2012) под девизом „Китайско-германское партнёрство – поиск новых возможностей для бизнеса“. Китай принимает участие в Программе подготовки управленческих кадров BMWi с конца 2007 года. За это время её закончили 150 человек. С приветственным словом к участникам конференции обратится представитель GIZ Реймут Дюринг, руководитель Программы BMWi, и представитель Министерства промышленности и информационных технологий Китая (МИТ). В числе других на конференции выступит представитель Объединения Немецких машиностроительных предприятий (VDMA), который расскажет об экономических отношениях Германии и Китая и об их перспективах. В конце первого дня конференции Федеральное министерство экономики и технологий Германии пригласит участников на совместный ужин.

Энергоэффективность, деловые связи и сетевые структуры

Во второй день конференции участники смогут принять участие в одном из трёх модулей по своему выбору. В рамках модуля 1 «Энергоэффективность» будет обсуждаться вопрос, как помочь предприятиям в экономии энергии и расходов. Модуль 2 «Развитие деловых связей» посвящён долгосрочному развитию китайско-германского сотрудничества. В рамках модуля 3 «Развитие сетевых структур» будут исследоваться новые возможности для установления деловых отношений. После подведения итогов с заключительным словом выступят представители BMWi и МИТ. Официальная часть конференции завершится совместным обедом. ■

Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте www.giz.de/gc21/mp/feedback Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



Успешная регистрация «Индо-германской ассоциации деловых отношений»



Дели. Объявление об официальной регистрации Ассоциации выпускников „Indo-German Business Development Association“ (IGBDA) было сделано в очень подходящий момент – на открытии первой конференции выпускников в августе этого года. Этим была создана платформа для экономических и деловых контактов между Индией и Германией, а также с другими странами-партнерами Программы подготовки управленческих кадров. Члены Ассоциации – предприятия и отдельные бизнесмены, участвовавшие в Программе и заинтересованные в развитии международных экономических взаимоотношений посредством экспорта, импорта и создания совместных предприятий, а также в исследованиях, новых разработках и обмене технологиями. IGBDA уже подписала соглашение о кооперации с ассоциациями выпускников 10 стран. Она сотрудничает с индийским Министерством торговли и промышленности, МИДом Индии, Федеральным министерством экономики и технологий Германии (BMW), Федерацией Торгово-Промышленных Палат Индии (FICCI), Немецким обществом по международному сотрудничеству (GIZ), Конфедерацией индийской индустрии (CII) и другими экономическими объединениями в Индии и Германии.

Девиз Ассоциации: «Создать синергии между способностями и возможностями». Образование Ассоциации направлено на устойчивое развитие Программы и на рост и упрочнение торговых отношений между Индией и Германией. Ее цель – использовать имеющиеся потенциалы с пользой для обеих сторон и предоставить своим членам возможность обмена опытом. Ассоциация предлагает информацию, консультации и возможности повышения квалификации, а также помогает найти потенциальных деловых партнеров. Запланированы совместная подготовка и участие в выставках, а также визиты на предприятия. До конца 2012 года в Программе в Германии примут участие 160 выпускников из всех регионов Индии. ■

Краткая информация:

Почтовый адрес:

Indo German Business Development Association

A 42 Maya Puri Phase I

New Delhi 110064 India

Телефон: + 91 11 46861777

Эл. почта: Викас Джайн (Vikas Jain): president@igbda.org

Лалит Ахуджа (Lalit Ahuja): vicepresident@igbda.org

Сайт: <https://www.facebook.com/groups/igbda/>

Стратегическое партнёрство с Казахстаном в сырьевом секторе

GIZ примет группу предпринимателей из сырьевого сектора экономики Казахстана, тем самым закрепляя преимущества, которые даёт партнёрство обеих стран.

Берлин. Между Германией и Казахстаном, богатым полезными ископаемыми, развивается стратегическое партнёрство в сырьевом секторе экономики. Договорённость об этом была заключена 8 февраля 2012 года во время визита президента Казахстана Нурсултана Назарбаева в Берлин. Чтобы сделать партнёрство взаимовыгодным, был инициирован ряд мероприятий. В их число входит также подготовка управленческих кадров для сырьевых предприятий Казахстана. В ноябре 2012 года GIZ примет группу представителей добывающих и перерабатывающих компаний. Приоритетными направлениями являются повышение квалификации в области управления предприятием, трансфер технологий и налаживание деловых контактов. Кульминационной точкой программы станет презентация итогов в Федеральном министерстве экономики и технологий Германии. ■

Десять лет работы с выпускниками Президентской программы в России

Москва. 15 лет Президентской программы: дата, которую необходимо достойно отметить. Поэтому Федеральное министерство экономики и технологий Германии (BMW) и общество GIZ приглашают самых активных представителей из 30 российских регионов на торжественный прием в посольстве Германии 1-го ноября 2012 года. Программа нацелена на повышение квалификации руководящих специалистов российской экономики. Во время приема все смогут вместе вспомнить примерно 100 мероприятий, проведённых за последние десять лет. В них приняли участие почти 4000 управленцев из разных сфер экономики Российской Федерации, а также руководители администраций, профессиональных союзов и высших учебных заведений из 43 регионов.

Тематика работы с выпускниками Президентской программы в России весьма разнообразна и покрывает широкий спектр вопросов. Вначале многие мероприятия были нацелены на поддержку создания объединений выпускников Программы. Так, например, проводились тренинги по организации мероприятий, реализации консультационных проектов и проведению ярмарок контактов. В течение последних лет немецкие специалисты делились своим опытом в первую очередь по темам регионального экономического развития, здравоохранения, логистики, а также энергоэффективности на производстве и в ЖКХ. Основные результаты работы с выпускниками Программы презентуются и распространяются на ежегодных конференциях и специальных итоговых конференциях. Члены Российской группы Программы повышения квалификации управленческих кадров BMW будут рады приветствовать многочисленных гостей. Они смогут не только обменяться воспоминаниями, но и принять участие в формулировании идей на будущее. ■

Изольде Хайнц

Готовы работать с Китаем!



Во время выставки HANNOVER MESSE 2012 со страной-партнёром Китаем была достигнута новая договорённость о повышении квалификации немецких управленческих кадров в Китае.

Ганновер. 24 апреля 2012 года между Лю Лихуа из Министерства промышленности и информационных технологий Народной Республики Китай (МИПТ) и д-ром Карл-Эрнстом Браунером из Федерального министерства экономики и технологий (BMW) было подписано дополнительное соглашение к Меморандуму о взаимопонимании по вопросам продолжения и развития сотрудничества в области повышения квалификации управленческих кадров малых и средних предприятий. Под развитием подразумевалась новая программа «Готовы работать с Китаем!», в рамках которой немецкие менеджеры смогут по приглашению китайского правительства повысить свою квалификацию и стать экспертами по вопросам делового сотрудничества с Китаем. Реализация успешно зарекомендовавшей себя Программы повышения квалификации китайских управленческих кадров в Германии будет продолжена.

Китай является важным экспортным и инвестиционным рынком для немецких компаний. В 2011 году объём германо-китайской торговли достиг 144 млрд. евро, в результате чего Китай стал третьим по значению торговым партнёром Германии. Такой высокий уровень достигается в том числе и за счёт многочисленных индивидуальных предпринимателей в Китае и Германии. Этот рекордный показатель также демонстрирует, что двусторонние экономические отношения обладают огромным потенциалом. Высокие темпы экономического роста Китая позволяют предположить, что его значение не только для немецкого импорта, но и для экспорта будет и далее повышаться. Китай стал партнёром выставки HANNOVER MESSE 2012. Эта крупнейшая промышленная выставка в мире стала достойными кулисами для церемонии подписания.

Готовы работать с Китаем!

Новая программа нацелена на содействие развитию германо-

китайского экономического сотрудничества и оказание поддержки немецким компаниям при подготовке и развитии их предпринимательской деятельности в Китае. Основными направлениями программы являются, в частности, следующие:

- обеспечение возможности установления деловых контактов с китайскими предприятиями, ответственными за принятие решений лицами, представителями администрации, палатами и объединениями,
- посещение китайских предприятий и возможность ознакомления с их практикой ведения бизнеса,
- повышение межкультурной компетенции посредством проведения тренингов.

Благодаря ориентированной на практику программе повышения квалификации немецкие менеджеры получают более глубокое представление о методах ведения бизнеса китайских компаний и их деловой культуре. Реализация программы поручена с германской стороны Немецкому обществу по международному сотрудничеству (GIZ), и с китайской стороны – Китайскому центру поддержки малого и среднего предпринимательства (proSME). Направив своих руководителей в рамках этой программы в Китай, немецкие предприятия получат компетентных специалистов и смогут с уверенностью сказать, что они «Готовы работать с Китаем!» ■



Как преодолеть кризис и стать образцовым предприятием

Участники из Египта во время посещения предприятия

Поставщики автомобильной промышленности делятся ноу-хау и опытом с руководителями предприятий из Египта



Вестервальд. «Изменения, инновации, мотивация»: когда директор фирмы *Gestamp Griwe Innovative Umformtechnik GmbH* Роман Лёв 5 июля 2012 года знакомил первых участников Программы повышения квалификации управленческих кадров из Египта со своим предприятием в Вестербург-Сейншайде, особое впечатление на группу произвёл его доклад. Ведь после экскурсии по заводу он объяснил гостям, как Griwe удалось преодолеть кризис и стать образцовым предприятием.

Для таких посещений предприятий больше подходят малые и средние фирмы, так как они являются наглядными примерами промышленности Германии. На предприятиях, добившихся реального успеха, могут быть на практике продемонстрированы инновационные процессы, стратегии и технологии. Таким предприятием является Griwe GmbH. Клиентами фирмы Griwe, поставщика компонентов для автомобильной промышленности, являются именитые автопроизводители, которые выигрывают благодаря первоклассной продукции и высокому уровню стандартов качества. Ещё несколько лет назад предприятие переживало кризис: были проблемы с привлечением клиентов, не хватало заказов. И, как следствие, рост цен, сбои в производстве, связанные с отрицательным влиянием кризиса на мотивацию сотрудников.

Радикальные изменения

Выходом из ситуации стали радикальные изменения в сторону бережливого производства. Были приняты различные меры, например, регулярные тренинги и курсы повышения квалификации, с помощью которых менялось сознание сотрудников, улучшалось их отношение к работе и, тем самым, к предприятию. Важной составной частью инновационного менеджмента является «мастерская будущего», ориентированная на

процессы и использующая такие методы, как анализ потока создания ценностей и визуализация стадии выполнения производственных заданий с помощью специальных карточек (T-Card System). Все данные и факты публикуются в информационном центре, а также отражаются на стендах команд и подразделений. Кроме того, к факторам успеха относятся непрерывная система согласования целей, оплата труда по результатам и открытая информационная политика.

В последние годы в новые цеха и оборудование было инвестировано 20 миллионов евро. Ежегодно на 11 штамповочных прессах и 54 сварочных роботах перерабатывается 60 000 тонн стали, превращаясь в 60 миллионов компонентов. Фирма Griwe поставляет 300 различных наименований изделий таким компаниям как Ауди, БМВ, Даймлер, Опель, Форд и Фольксваген. В прошлом году оборот предприятия составил 100 миллионов евро. Росту предприятия способствовали не только инновации в производстве, а, прежде всего, инновации в области управления процессами.

„Нам важно благополучие сотрудников“

Ещё одним элементом модернизации фирмы Griwe является концепция охраны здоровья. «Наши сотрудники — это основа всего происходящего. Их благополучие для нас важно», —

говорит директор завода Лёв. Сотрудники предприятия получают бесплатно фрукты, под руководством физиотерапевта проводятся пятиминутные занятия гимнастикой. За эти изменения завод в Рейнланд-Пфальце был неоднократно удостоен наград. В 2011 году он стал лауреатом инновационной премии TOP Федерального министерства экономики и технологий Германии. В рамках программы TOP с 1993 года ежегодно премией награждается лучшее инновационное предприятие из числа более 100 фирм. Завод Griwe был отмечен за своё постоянное стремление к реализации инноваций и готовность бескорыстно делиться своими практическими знаниями с другими.

Проведённые реформы и связанный с ними успех предприятия вызвали большой интерес у гостей из Египта. Похожие преобразования в сфере управления компанией на базе принципов бережливого производства надо реализовывать и в их стране — таким был основной тон высказываний египетских предпринимателей. Открытость Романа Лёва и, в целом, готовность немецких деловых партнёров поделиться имеющимся ноу-хау произвели сильное впечатление на Хуссама Эльдин Шалаби. В конце посещения завода Лёв получил приглашение выступить с докладом в Египте и оказать помощь в санации предприятий. ■

„Если все работают слаженно“



Участники из Молдовы во время посещения предприятия

Вильнсдорф. «Поездка в Вильнсдорф себя оправдала», — таково мнение участников Программы из Республики Молдова, посетивших фирму Reinhard Krückemeyer GmbH & Co. KG. Это — предприятие оптовой торговли, которое специализируется на поставках абразивных и

клеевых материалов промышленного назначения, а также средств охраны труда. Кроме того, компания производит клейкую и абразивную ленту. Предприниматели из Молдовы посетили Вильнсдорф, небольшой город на границе земель Северный Рейн-Вестфалия и Гессен, в рамках Программы повышения квалификации управленческих кадров.

Визит к специалистам заслужил самую высшую оценку

После презентации ассортимента продукции и знакомства с немецким предприятием, производящим абразивные и клеевые материалы, управляющие компанией Ян Крюкемайер и Уве Киттель

ответили на вопросы участников Программы. И не только по заявленной теме «Управление и развитие персонала». Особое впечатление на руководителей из Молдовы, привыкших к строгой иерархии в своей стране, произвела роль, которую Крюкемайер отводит команде: ожидания клиентов можно оправдать или даже превзойти только в том случае, если все работают согласованно. Важен каждый сотрудник, и, в зависимости от своих компетенций, он будет задействован там, где может проявить свои сильные стороны. Особое значение придаётся личной ответственности сотрудников, и все вместе они становятся успешной командой. «Такого в Молдове ещё нет!» — это единодушное мнение гостей. Они были в восторге от того, что управляющий компанией ответил на все вопросы абсолютно открыто и не пожалел времени, несмотря на предстоящий аудит.

«Поездка в Вильнсдорф себя оправдала», — подтвердили все участники. И так как, по их мнению, «немцы так любят всё оценивать», то об этом посещении предприятия можно совершенно точно сказать: оно заслуживает самой высшей оценки. ■

Кристине Юнг

Из Молдовы в Вильнсдорф: 20 руководителей из Молдовы побывали на предприятии Reinhard Krückemeyer GmbH и встретились с директорами компании, всегда готовыми поделиться своим опытом в управлении персоналом.



Управляющий компанией Ян Крюкемайер

Встреча немецких и российских предпринимателей в Бонне



Бонн. Самое важное – это личный контакт. Именно поэтому встреча немецких и российских предпринимателей 15 июня 2012 г. привлекла к себе такой большой интерес. Более 100 немецких и российских руководителей откликнулись на приглашение Программы повышения квалификации управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий (BMWi) и Генерального консульства Российской Федерации. Ежегодное мероприятие проходило в Генеральном консульстве в Бонне уже в четвертый раз. Приехало много российских предпринимателей, уже развивших деятельность в Германии, и немецких бизнесменов, которые намереваются повысить свою активность в России. Среди участников были и многочисленные немецкие выпускники программы «Fit für das Russlandgeschäft» (Как вести бизнес в России) и участники российской Президентской Программы, одновременно закончившие курсы повышения квалификации в Германии.



Представители принимающей стороны – генеральный консул Евгений Шмагин и руководитель подразделения Федерального министерства экономики и технологий Хартмут Рёбен – приветствовали участников. Они особо отметили политическую поддержку со стороны обоих правительств. Встреча предпринимателей – это отличная возможность для представителей предприятий обсудить актуальные темы немецко-российских экономических отношений. Хартмут Рёбен сообщил, что на основе накопленного положительного опыта с Россией недавно удалось подписать соглашение с китайскими партнерами для программы «Fit für das Chinesengeschäft» (Как вести бизнес в Китае) (см. отчет на стр. 9). Недавно назначенные на свои должности, впервые на встрече предпринимателей присутствовали директор Федерального ресурсного центра Андрей Федоров и Раймунт Дюринг, руководитель Программы повышения квалификации управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий в обществе GIZ. В своих приветственных словах они уделили особое внимание развитию двусторонних экономических отношений и подчеркнули значение личных контактов для совместного бизнеса.

Страна возможностей

С практическими вопросами предпринимательской деятельности в России слушателей познакомили известные эксперты, обладающие большим опытом работы в России. Фальк Тишендорф из адвокатской конторы «Beiten & Burkhard» рассказал о «Соблюдении требований и управлении рисками в повседневной деятельности

предприятия» (см. статья на стр. 52). Изабель Вайдеманн из аудиторской компании «PricewaterhouseCoopers» поделилась своей точкой зрения в отношении «Стратегий интернационализации и условий осуществления инвестиций для немецких предприятий в России». Д-р Александр Шпаак осветил аспекты своей работы в Российско-Германской внешнеторговой палате (АНК) в Москве и указал на конкретные возможности оказания поддержки немецким предприятиям. Основным направлением деятельности АНК является представление интересов немецких предприятий, осуществляющих свою деятельность в России. После докладов участники встречи приняли участие в дискуссии с референтами и д-ром Владиславом Беловым из Центра германских исследований Института Европы РАН. Вел дискуссию Рональд Шульц, руководитель проектов общества GIZ. Обсуждались не только темы докладов, но и актуальные экономические вопросы. Предприниматели смогли узнать подробности общих условий двустороннего экономического сотрудничества и услышать о конкретном опыте отдельных участников

встречи. Приятной атмосфере дискуссии в значительной степени способствовал синхронный перевод переводчиков Генерального консульства.

Кооперационная биржа для экономических контактов

Важной составной частью встречи предпринимателей является контактно-кооперационная биржа для предприятий. Это – прекрасная возможность для конкретного установления контактов между немецкими и российскими предприятиями, и она пользуется большим успехом среди предпринимателей. На бирже, организованной экспертом GIZ д-ром Татьяной Андреевой, были представлены машиностроение, автомобильная отрасль, медицина, образование, торговля, сельское хозяйство, пищевая промышленность, строительная промышленность, а также транспорт и логистика. Параллельно под руководством д-ра Белова проходила беседа по технологии открытого пространства ТОП (OpenSpace). На ней обсуждался практический опыт немецких предприятий в России.

В заключение мероприятия Генеральное консульство России в Бонне и Федеральное министерство экономики и технологий Германии пригласили участников на прием с музыкальным сопровождением и национальными деликатесами. Впечатляющие здания Генерального консульства, напоминающие о значении Бонна как бывшей столицы ФРГ, дополняли картину. Когда-то территория в боннском районе Бад Годесберг была резиденцией первого президента ФРГ Теодора Хойсса. Традиция проведения встреч немецких и российских предпринимателей будет продолжена и в 2013 году. ■



Оживленные беседы на кооперационной бирже для экономических контактов



Выставка HANNOVER MESSE 2012 стала успешной платформой для развития сотрудничества между Китаем и Германией, в том числе благодаря бирже деловых контактов, организованной для компаний обеих стран.

Платформа для интенсивного сотрудничества с Китаем

В апреле 2012 года в Немецкой академии менеджмента Нижней Саксонии (DMAN) в Целле завершила обучение восьмая китайская группа Программы повышения квалификации управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi). «Я приехала в Германию, чтобы узнать о новых коммерческих возможностях в области технического сотрудничества», - сказала участница Чжу Ланонг. Многие участники Программы преследуют подобные цели, однако именно этой группе выпала уникальная возможность встретить представителей огромного количества предприятий в одном месте — на крупнейшей мировой промышленной выставке в Ганновере.



Чжу Ланонг

На 40-ом году установления дипломатических отношений с Германией Китай выступил официальным партнёром выставки HANNOVER MESSE 2012. В этой связи Китай провёл ряд мероприятий, нацеленных на развитие стратегического партнёрства с Германией.

18 участников из провинций Хубэй, Шэньси, Ляонин и Пекин



Луо Дэнь

знакомились с происходящим на выставке, обменивались визитными карточками и собирали информацию для подготовки своих будущих деловых визитов. Чжу увидела высокоэффективные вентиляторы, которые произвели на неё сильное впечатление. Продуманные до мельчайших деталей вентиляторы со сварным лакированным корпусом могли бы стать хорошей основой для

будущего сотрудничества. А потом ей внезапно представилась новая коммерческая возможность: «Совершенно неожиданно я встретила в буфете представителей одного немецкого исследовательского института. Они пригласили меня к своему стенду, чтобы продемонстрировать применение нового углеволоконного композита. Использование этого нового материала при изготовлении лопастей обеспечивает возможность создания высокопрочных вентиляторов, характеризующихся в то же время высокой энергосберегаемостью и пониженным уровнем шума». За этой случайной встречей последовал визит на предприятие, и теперь стороны обсуждают возможность сотрудничества.

Больше всего Луо Дэня впечатлил сервис, предлагаемый немецкими компаниями. Он сравнил

рыночные стратегии в обеих странах: «Зачастую китайские предприятия не считают нужным обеспечить клиентов качественным послепродажным обслуживанием. В Германии же это является важной частью рыночной стратегии». Развитие такого сервиса может стать для предприятия одним из способов расширения ассортимента продукции, привлечения новых клиентов и укрепления своего положения на рынке. Луо хочет улучшить сервис в своей собственной фирме. По его словам «секрет немецких предприятий заключается в том, чтобы продавать не только машины, но и решения».

Биржа деловых контактов – ярчайшее событие выставки

Ярчайшим событием выставки, наглядно продемонстрировавшим сотрудничество китайских и немецких партнёров, стала биржа деловых контактов, состоявшаяся 24 апреля. Биржа была организована совместными усилиями обеих сторон. Китайское министерство промышленности и информационных технологий (МИТ), выступившее в качестве соорганизатора, обеспечило безупречность проведения этого мероприятия и координировало его работу в тесном сотрудничестве с Китайским центром поддержки малого и среднего предпринимательства (proSME) – организатором биржи с китайской стороны.

Гостей биржи приветствовали Лиу Лихуа, заместитель министра МИТ, и д-р Карл-Эрнст Браунер, руководитель департамента внешнеэкономических связей BMWi. «99 процентов китайских компаний относятся к малым или средним предприятиям (МСП), которые всё активнее участвуют в международном обмене и сотрудничестве. Будущее открывает широкие возможности для совместной работы МСП в Китае и в Германии», – сказал Лихуа в своей речи. Он предложил четыре мероприятия: – создание платформы для сотрудничества МСП, – расширение сотрудничества, в частности, в области энергосберегающих и экологически чистых технологий, а также биохимии, – повышение уровня сотрудничества, например, посредством создания промышленного парка для сотрудничества МСП, – улучшение условий для сотрудничества МСП, в рамках которого обе страны могли бы, например, предложить друг другу надлежащие условия для торговли и инвестиций.

Д-р Браунер выразил уверенность в большом будущем торговых отношений между Германией и Китаем. Он был убеждён, что биржа внесёт важный вклад в расширение и углубление сотрудничества. Лихуа и Браунер подписали соглашение к Программе

«Секрет немецких предприятий заключается в том, чтобы продавать не только машины, но и решения.»

«Готовы работать с Китаем!» (см. статью в этом выпуске журнала). В общей сложности в прошедшем мероприятии приняли участие более 200 человек. Особенно активно обсуждались следующие темы: – опыт и перспективы успешного сотрудничества между китайскими и немецкими предприятиями, – сотрудничество между банками и предприятиями в целях развития МСП, – защита интеллектуальной собственности в целях укрепления сотрудничества МСП Китая и Германии.

Через несколько дней после успешного проведения биржи деловых контактов в Целле состоялось четвертое заседание германо-китайского управленческого комитета Программы повышения квалификации управленческих кадров под совместным руководством Тиена Чуана, заместителя генерального директора отдела МИТ по работе с МСП, и Карла Вендлинга, министриальдиригента BMWi. ■

Ханна Бэтц



Дамира Ахметжанова



Заур Гасимов, Ахмед Хассан



Виктория Котичи

Раджпал Сингх,
Ракеш Свами

Андрей Федоров



Ле Тхи Лам Вьен, Абдулатиф Саттиев

Международная конференция партнеров в Берлине

Федеральное министерство экономики и технологий Германии (BMWi) пригласило партнеров Программы подготовки управленческих кадров BMWi в июне на 8-ю конференцию в Берлин. В двухдневном мероприятии приняли участие представители правительств и партнерских организаций из 14 стран-партнеров и из Германии.

Хартмут Рёбен, руководитель отдела BMWi, заявил в своем приветствии: «Конференции партнеров стали важной платформой для обмена опытом между всеми странами-партнерами. Программа подготовки управленческих кадров не потеряет свою динамику и в будущем; она будет продолжать совершенствоваться. 14-ой страной-партнером стал Египет, а в обозримом будущем и новые страны вступят в это партнерство». С Россией и Китаем Программа, между тем, реализуется на основе двустороннего обмена. Это развитие перспективно, и

хотелось бы, чтобы и другие программы разрабатывались в данном направлении. Все участники партнерских программ имеют шанс поближе познакомиться с другой страной. Министерство BMWi уделяет большое внимание оценке результатов. Достиженные результаты являются подтверждением значимости Программы. Путем диалога с партнерами Программа должна совершенствоваться и приспосабливаться к актуальным экономическим потребностям и политическим интересам. Рёбен закончил свое приветствие словами: «Участники могут почувствовать Германию и узнать, как действует её экономический сектор. Программа строит мосты для предприятий малого и среднего бизнеса, которые сами не отважились бы выйти на международные рынки.»

Для покидающего свой пост многолетнего руководителя Программы в Немецком обществе по международному сотрудничеству (GIZ) проф. д-р Герда Шимански-Гайера 8-ая конференция была последней на этом посту. Он сказал: «В ноябре состоялась последняя международная

конференция партнеров, на которой обсуждались состояние и перспективы профессиональной подготовки у себя в стране для последующего участия в Программе в Германии, а также результаты и выводы по оценке экономических результатов Программы подготовки управленческих кадров. Эта тематика весьма важна для дальнейшего развития Программы и требует от всех участвующих сторон непрерывных усилий». Программа приносит пользу заказчику, участвующим предприятиям и странам. Тем не менее, ее нужно приспосабливать к требованиям, предъявляемым глобализацией и вторым десятилетием нового тысячелетия. Основное внимание при этом следует обратить на следующие пункты:

- интернационализация Программы путем вовлечения новых стран и расширения программ обмена;
- усиление долгосрочного действия и эффективности Программы, как по качеству, так и по количеству;
- оценка и новое определение критериев успеха;
- учет первоочередных задач партнеров при усовершенствовании Программы;

– усовершенствование модели компетентности, как по отношению к исходной компетенции, так и к тем, которые участники приобретают в Германии.

Далее Шимански обратил внимание на тесное сотрудничество с BMWi, федеральными отраслевыми объединениями и региональными партнерами в Германии. Международные группы, по его словам, были приняты хорошо, они обеспечивают дополнительную пользу, но именно национальные группы остаются основным каркасом Программы. Что касается отраслей, тематики и групп стран, то в центр внимания перемещаются «зеленые» технологии, пищевые продукты, здравоохранение и партнерства по сырью.

В 2013 году планируется повышение гибкости Программы и ее инструментов. В рамках пилотных проектов будет проведено усовершенствование стандартов, например, путем введения модулей и блочного принципа. При этом будут учтены индивидуальные требования участников и обеспечиваемая работой с выпускниками долговечность Программы. Общества выпускников – это самостоятельные национальные объединения. Сотрудничество с выпускниками, как составная часть Программы, подразумевает в первую очередь профессиональную поддержку: GIZ предлагает

консультации и рекомендации, а также помогает выпускникам извлечь выгоду из структур немецкой экономики за границей, таких как внешнеторговые палаты. Интересы партнеров должны быть представлены сильнее, чему призваны служить рабочие группы на партнерской конференции. В последующие два дня рабочие группы рассматривали следующие темы:

- оценка экономических результатов Программы подготовки управленческих кадров;
- критерии успеха Программы;
- устойчивое развитие и долговечность Программы благодаря работе с выпускниками.

Заключительную дискуссию в BMWi модерировал Раймут Дюринг, в то время будущий новый руководитель Программы в обществе GIZ. Вечером д-р Карл-Эрнст Браунер, руководитель отдела внешнеэкономической политики BMWi, дал прием в честь проф. д-ра Герда Шимански-Гайера. Прием на крыше-террасе здания BMWi стал эффективной кульминацией партнерской конференции. На следующий день конференция завершилась проведением заключительных двусторонних бесед, которые сопровождали конференцию уже и в предшествующие дни. ■



Д-р Карл-Хайнц Браунер (справа) благодарит проф. д-ра Герда Шимански-Гайера за заслуги

Выпускники из одиннадцати стран на тренинге в Германии

Вместе – к успеху: подписано заявление о сотрудничестве ассоциаций выпускников из 11 стран-партнеров, совершивших учебно-информационную поездку в Германию для повышения квалификации по вопросам управления ассоциациями.



В декабре 2011 года общество GIZ пригласило наиболее активных представителей ассоциаций выпускников из 11 стран-партнеров совершить учебно-информационную поездку в Берлин. Главной темой для представителей Азербайджана, Беларуси, Вьетнама, Индии, Казахстана, Китая, Кыргызстана, Молдавии, Монголии, Туркменистана и Узбекистана стал «Менеджмент ассоциаций». Одновременно можно было пообщаться с представителями немецких отраслевых организаций и завязать важные контакты. Необходимо улучшать условия для устойчивого экономического сотрудничества между странами-партнерами и Германией. Германия, – некоронованный чемпион мира по созданию отраслевых ассоциаций, – идеально подходит для работы в этом направлении. По статистике издательства «V&M Verlag» в 2011 году в Германии насчитывалось 580 298 зарегистрированных объединений.

Положительный резонанс от встреч с немецкими отраслевыми ассоциациями

Участники пятидневной учебно-информационной поездки смогли расширить свои знания на тематических семинарах по вопросам управления отношениями с членами организаций, по работе с общественностью, по вопросам финансов, оказания услуг, разработки стратегий. Члены группы встретились с представителями деловых кругов, от которых получили ценную информацию о принципах работы немецких отраслевых союзов. На семинаре по управлению отношениями с членами объединений многолетний бизнес-тренер GIZ Карен Конопка, специалист по управлению



ассоциациями, рассмотрела теоретические вопросы системного и профессионального управления отношениями между людьми. Ключевыми факторами успеха ассоциации, по словам Конопки, являются высокая удовлетворенность и эмоциональная привязанность членов организации. Сегментация членов ассоциации имеет то преимущество, что можно работать с ориентацией на потребности и интересы целевых групп, далеко не всегда совпадающие друг с другом и не в равной степени важные для объединения в целом. Этот момент играет особую роль для активных объединений с большой численностью членов, таких как Ассоциация немецко-китайских МСП.

«Услуги должны сильнее ориентироваться на региональные потребности»

Очень важной темой, квалификацию по которой необходимо всемерно углублять, по мнению участников, является профессиональная коммуникация с членами ассоциаций. Это же касается и предлагаемых услуг и их коммерциализации. Специальный семинар позволил рассмотреть и разработать ряд услуг на конкретных примерах.

«В принципе, важно ориентировать услуги в первую очередь на региональные, конкретные потребности и пользу членов, а не на международные, абстрактные планы проектов», – советует Конопка. Ассоциации финансируются посредством членских взносов. Другим вариантом может быть сочетание

членских взносов, сборов за участие в мероприятиях, платы за услуги, пожертвований и спонсорской поддержки. Анализ показал, что ассоциациям выпускников следует совершенствовать свои концепции финансирования для того, чтобы обеспечить стабильное развитие в долгосрочной перспективе. Это особенно касается тех ассоциаций (таких половина), которые решили отказаться от членских взносов. В заключение теоретической части участники разработали примерную концепцию общей стратегии. Посредством приобретенного на семинарах ноу-хау стратегические составляющие были преобразованы в соответствующие планы практической реализации.

Международные сетевые связи и сотрудничество

Поездка заметно сплотила группу. Эта сплоченность нашла отражение в подписанном участниками «Memorandum of Understanding» – меморандуме о взаимопонимании и сотрудничестве. Он призван поддержать международные связи между ассоциациями выпускников. Целями совместного меморандума являются:

- содействие международному сотрудничеству,
- разработку совместных проектов и направлений коммерческой деятельности,
- обмен информацией и опытом.

Документ подписали не только иностранные участники, но и член правления «Немецко-российской ассоциации менеджеров» Программы (DRMN) – а это еще один стимул к упрочнению взаимосвязей с немецкой экономикой.

Дискуссии проходили в положительной атмосфере, в т.ч. и благодаря высокой заинтересованности обеих сторон. Участникам удалось установить личные контакты с представителями немецких отраслевых объединений. Некоторые из этих контактов вылились в конкретные договоренности. В частности, участники монгольской ассоциации выпускников пообещали Азиатско-Тихоокеанскому комитету немецкой экономики (АРА) свою поддержку при организации деловых поездок в Монголию. АРА, со своей стороны, предложил использовать свои контакты для поддержки поездок немецких бизнесменов в Китай по Программе. Президент Европейской ассоциации менеджеров Людгер Феликс Рамме предложил участникам бесплатное членство в ассоциации и выразил заинтересованность в сотрудничестве с их ассоциациями менеджеров. А директор Федерального союза поддержки экономики и внешней торговли Германии (BWA) Штефан Шмиц предложил инициировать двусторонние взаимоотношения. Поскольку BWA в любой стране имеет лишь одного официального партнера, участникам Программы этим открываются эксклюзивные возможности. ■

Давид Фукс, Карин Вебер



Выпускники из одиннадцати стран

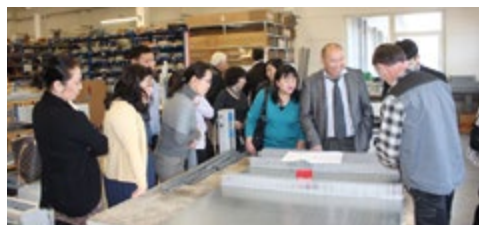
Монгольские участники Программы устанавливают экономические контакты в Германии



Целле. В марте 2012 года г. Целле посетила группа монгольских руководителей в составе 21 человека. В небольшом историческом городке они чувствовали себя явно комфортно. Их принимала Немецкая Академия Менеджмента Нижней Саксонии (DMAN). Некоторые из них учились в Германии и были прекрасно знакомы с культурными особенностями Германии. Впечатляли и их знания немецкого языка. Оживленный обмен опытом сопровождал каждому визиту группы в немецкие компании из строительной и туристической отрасли, а также на предприятия по логистике и разработке технологий. Участники часто отмечали высокую потребность в обучении в своей стране и проявляли в этой связи большой интерес к немецким моделям образования.

Большой интерес к Монголии со стороны Германии

Интерес немецких предприятий к Монголии проявился уже в большом количестве деловых встреч, назначенных монгольским управленцам. Большой успех имела кооперационная биржа, организованная Торгово-промышленной палатой Ганновера. Во время последующих встреч на ярмарке «Оконное производство» в Нюрнберге и в Замке Целле обсуждались, в частности, проекты в области теплотехники, строительства и горнодобывающей промышленности. Одного из монгольских участников программы даже пригласили сделать доклад на немецкой конференции горнодобывающей промышленности.



Участники из Монголии во время посещения предприятия

Во время посещения торговой и консалтинговой компании SIS Seehafen Industrieservice возникли интенсивные дискуссии о международном деловом сотрудничестве. Директор SIS Seehafen Industrieservice познакомил монгольских гостей с немецкими образцами из строительной и автомобильной отраслей и в августе 2012 г. ездил в Монголию для проведения дальнейших переговоров. Участники, представляющие сферу производства напитков, также провели многообещающие деловые переговоры. В результате самая большая пивоварня Монголии поручила немецким научно-исследовательским институтам разработку новых сортов пива.

31 марта 2012 г. в монгольском посольстве в Берлине группа встретила с президентом Монголии Цахиагийнм Элбэгдоржом, который находился с государственным визитом у президента Германии Йоахима Гаука. В сентябре 2012 г. в монгольской столице Улан-Баторе проходил семинар Follow-up в рамках Программы повышения квалификации управленческих кадров. На нем участники Программы смогли поведать о экономических результатах своего пребывания в Германии и поделиться своими яркими впечатлениями не только друг с другом, но и с представителями общества GIZ и академии DMAN. ■

Инга Маркварт

Укреплять сотрудничество со Средней Азией и внутри нее

Берлин/Штутгарт. Группы со смешанным интернациональным составом в рамках Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров – уже давно не редкость. Международное сотрудничество – одна из заявленных целей Программы. Любой вид кооперации между странами-партнёрами активно поддерживается. Поэтому совсем не удивительно стремление и далее развивать успех первой киргизско-узбекской группы, участвовавшей в Программе в 2009 году. За прошедшие годы по приглашению GIZ в Германии побывало несколько смешанных групп из Средней Азии. С 6 мая по 3 июня 2012 года в Штутгартском образовательном центре «Баден-Вюртемберг Интернациональ» (bw-i) находилась группа участников Программы из Кыргызстана и Узбекистана. Содержание обучения и смешанный двунациональный состав группы всем пришлось по душе.

Добиваться сотрудничества и развивать его

До поездки в Германию каких-либо значимых экономических контактов между предприятиями из Кыргызстана и Узбекистана, участвовавшими в Программе, не было. Совместная стажировка дала возможность пообщаться и познакомиться со сферами деятельности предприятий из соседней страны. Для ряда участников это стало основой для дальнейшего двустороннего сотрудничества. Кроме того, всем стало очевидно, насколько большим потенциалом обладают региональные сетевые структуры в Средней Азии. Конкретные планы сотрудничества в производстве полуфабрикатов из теста обсуждали Рашад Пирматов из Узбекистана и Алмаз Давлетов из Кыргызстана. Мирзабек Озубеков из Кыргызстана и Михаил Шамшидов из Узбекистана, оба из туристической отрасли, также анализировали возможности будущего партнерства. Оба предпринимателя тоже познакомились в Германии. Результатом обучения в Штутгарте стало укрепление экономических связей между республиками Средней Азии. От этого выиграют обе страны-участницы. ■

Карина Габриэльзян

Кросс-культурный менеджмент: Как вести бизнес с немцами



GIZ выпускает новое пособие для участников Программы подготовки управленческих кадров



Культурно обусловленные различия в деловых отношениях с иностранными партнерами могут оказывать плодотворное влияние на совместное сотрудничество, однако и одновременно стать причиной трудностей и конфликтов. Поэтому общество GIZ издает пособие «Кросс-культурный менеджмент: как вести бизнес с немцами» на русском и английском языках.

Автором является д-р Аксана Кавальчук, тренер по межкультурной коммуникации, которая уже часто выступала со статьями на эту тему в публикациях общества GIZ. Автор обращается к многолетнему опыту в межкультурной подготовке управленческих кадров, которые

закончили курсы повышения квалификации в Германии. Кроме того, она консультировала многочисленных немецких менеджеров, которые работали в Казахстане, России и на Украине.

Пособие предлагает обзор немецкого кодекса ценностей и поведения, а также анализирует такие интерпретационные схемы, с помощью которых воспринимается и оценивается поведение иностранных деловых партнеров. К рассматриваемым темам относятся также особенности делового общения и ведение переговоров, работа в совместном проекте, поведение в конфликтных ситуациях и понятие профессионализма.

Хотя пособие и рассчитано на широкий круг читателей, оно в первую очередь адресовано участникам Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии по повышению квалификации управленческих кадров, а также бизнесменам, которые завязывают сотрудничество с немецкими фирмами, хотели бы расширить или оптимизировать его или уже работают на немецких предприятиях. ■

Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте www.giz.de/gc21/mp/feedback Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



Обзор событий



- 20 окт.**
 - Украина, Киев: Интернациональная конференция выпускников (Украина, Беларусь, Молдова)
- 21 окт.**
 - Россия, Поволжье: „Готовы работать с Россией“ (21.10. - 03.11.)
 - Германия, Берлин: Всемирный саммит здравоохранения 2012 (21.10. - 24.10.)
- 24 окт.**
 - Беларусь, Минск: Отборочное собеседование на участие в Программе подготовки управленческих кадров (24.-25.10.)
- 26 окт.**
 - Китай, Вухань: Первая конференция выпускников (26.10 - 27.10.)
 - Беларусь, Минск: Встреча членов Ассоциации выпускников Беларуси
- 1 нояб.**
 - Индия, Дели: Продление двустороннего соглашения
 - Россия, Москва: 10 лет работы с выпускниками Программы в России
- 2 нояб.**
 - Россия, Москва: Международная конференция „15 лет Президентской программе“
- 9 нояб.**
 - Казахстан, Алматы: Интернациональная конференция выпускников Программы (09.11. - 11.11.)
- 13 нояб.**
 - Германия, Берлин: День Экономики Восточной Европы
- 14 нояб.**
 - Молдова, Кишинев: Мероприятие выпускников Программы
- 18 нояб.**
 - Египет, Каир: Отборочное собеседование на участие в Программе подготовки управленческих кадров (18.11. - 23.11.)
- 19 нояб.**
 - Германия, Франкфурт-на-Майне: День экономики России
- 22 нояб.**
 - Германия, Берлин: 13-ый Форум по солнечной энергии (22.11. - 23.11.)
- 27 нояб.**
 - Германия, Гамбург: Кооперационная биржа экономики здравоохранения
- 3 дек.**
 - Россия, Москва: Здравоохранение 2012 - международная выставка «Здравоохранение, медицинская техника и лекарственные препараты» (3.12. - 7.12.)

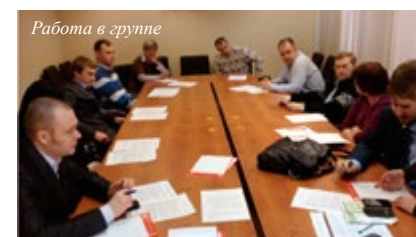
В последнее время в России возникла огромная потребность в проведении энергосберегающей санации многоквартирных домов. По этой причине Германское общество международного сотрудничества (GIZ) организовало совместно с российскими партнерами семинар на тему «Менеджмент проектов».



Энергосберегающая санация многоквартирных домов

Омск. Из трех миллиардов квадратных метров жилой площади в России более половины срочно нуждается в санации – об этом свидетельствуют актуальные цифры Инициативы «Жилищное хозяйство в Восточной Европе» (IWO). Потенциал энергоэкономии в российском секторе недвижимости огромен. Согласно исследованиям McKinsey, 36 процентов энергорасходов приходится на недвижимость, а половина из них – на жилые дома. С тех пор как правительство приняло решение, что в будущем все объекты недвижимости должны обладать энергопаспортом и уменьшить энергопотребление до 2020 г. на 40 процентов, потребность в проведении энергосберегающей санации в России еще более обострилась.

Поэтому по инициативе GIZ в марте 2012 г. состоялся трехдневный семинар на тему энергосберегающей санации многоквартирных домов. В фокусе семинара была передача ноу-хау в области проектного менеджмента. С российской стороны это мероприятие поддерживалось множеством партнеров: Министерством строительства и жилищно-коммунального комплекса Омской области, федеральной Президентской программой, Омским региональным фондом поддержки и



развития малого предпринимательства и Омской ассоциацией выпускников Президентской программы.

Заинтересованность в инновациях

Более ста желающих подало заявку на участие в семинаре. Наряду с выпускниками, стажерами и доцентами Программы подготовки управленческих кадров в России в состав участников вошли также представители региональных ресурсных центров и городских управлений жилищного строительства. Приехали управляющие жильем, изготовители техники для оснащения зданий, поставщики теплоэнергии, представители

сферы услуг, энергоаудиторы, а также представители строительных и планировочных предприятий. В отличие от других сибирских центров, в Омске уже не имеется государственных или коммунальных предприятий жилищного хозяйства. Все фирмы по своей организационно-правовой форме являются частными. Иногда строительные фирмы учреждают управляющие компании, которые должны привлекать заказы на строительные работы. Представители таких компаний проявили большой интерес к инновационным техническим решениям в области строительства высотных зданий и техники оснащения зданий. Хотя принципиально они и могут себе представить выступить в роли заказчиков санационных мер, на практике же этому препятствуют краткосрочные контракты управления со сроком зачастую всего на один год, а также проблемы с предоставлением кредитов.

Семинар был построен на интерактивных тренингах. С помощью ролевых игр и работы в небольших группах участники разбирали отдельные темы программы. В целях разрешения сложных ситуаций на разных этапах проекта были разработаны различные подходы к преодолению проблем. На примере санации Берлинского панельного здания было сначала продемонстрировано, как подобный проект реализуется в Германии. Затем при помощи кейсовой методики был разработан проект санации объекта товарищества собственников жилья в Омске.

Больное место – финансирование

Большим тормозом финансирования санационного объекта является нежелание собственников квартир участвовать в расходах на санацию. В России пока накоплено мало опыта по проектному менеджменту всеобъемлющей энергосберегающей санации многоквартирных домов в рыночных условиях. Из госбюджета финансируются в большинстве случаев незначительные мероприятия. Уход и поддержание в исправности недвижимости, находящейся в собственности товариществ, в России, как и во всем бывшем Советском Союзе, проблематичен, поскольку собственники ограничиваются

уходом и ремонтом своей квартиры. В отличие от Германии, в России не существует обязанности проводить определенные энергосберегающие санационные работы.

Российским обществам собственников жилья трудно получить банковские кредиты. «Из-за отсутствия надлежащих рамочных условий эта группа даже еще не задумывалась о том, каким образом можно получить кредиты на санационные работы под выгодные проценты с достаточным сроком действия», – объяснил руководитель семинара Бернхард Шварц из IWO. Участники предложили создать фонд финансовых средств для санации. Расходы на жильё после санации не должны превышать 22 процента доходов семьи.

Интеграция главных действующих лиц

В последний день семинара участники составили список главных действующих лиц, участвующих в проведении энергосберегающей санации многоквартирных домов в России. Кроме собственников квартир к ним относятся проектные менеджеры, администраторы, политики и чиновники местного, регионального и федерального уровней, а в будущем также банки. Участникам придется учитывать их в своих проектах, для чего уже были составлены личные планы мероприятий.

Семинар закончился беседой за круглым столом с представителями немецких предприятий, которые уже успешно участвуют в проектах санации зданий в России:

- Viessmann GmbH (системы отопительной техники)
- SapaSol (краски, теплоизоляция фасадов)
- profine GmbH (пластиковые профили для окон и дверей, плиты ПВХ)

По желанию участников представители предприятий объяснили, как они в специфических условиях Сибири применяют российские госстандарты ГОСТ. При этом они указали на типичные строительные недостатки и на то, как их можно избежать. ■

Карин Вебер



Представители GIZ посетили московскую хлебопекарную компанию

«Черёмушки» – это активно развивающееся предприятие по производству булочно- кондитерских изделий. Его владелец является реальным примером успеха Программы подготовки управленческих кадров в России. Представители GIZ посетили современное московское производство.



Москва. «Хлеб – всему голова». Вопреки этой популярной русской поговорке стол в комнате для совещаний компании «Черёмушки» был уставлен пирожными и различной сдобой. Всё собственного производства, разумеется. В марте 2012 года Сергей Щедрин, владелец и председатель совета директоров компании, принимал у себя гостей – делегацию GIZ во главе с руководителями отделов д-ром Гердом Шимански-Гайером и Раймутом Дюрингом.

Щедрин – выпускник Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров 2000 года. Он абсолютно убежден в успехе Программы. С тех пор ещё два сотрудника компании стали ее участниками. «Самое важное, что дала мне стажировка, – говорит С. Щедрин, – это видение, к чему надо стремиться, визуализация желаний. Это касается не только оборудования, но и культуры производства в целом,

инфраструктуры, профсоюзов». Во время экскурсии по комбинату он провёл делегацию через гигантские цеха, в которых производится различная хлебобулочная продукция для самого многонаселённого города России. Производственные мощности позволяют покрыть половину потребности населения Москвы в хлебобулочных изделиях, которая по оценкам составляет 700 тонн.

Комбинат становится акционерным обществом

В 1994 году предприятие «Черёмушки» стало акционерным обществом. В те годы Россия стремительно менялась и развивалась. ОАО «Черёмушки» также поменяло свою стратегию. Сегодня почти всё производственное оборудование изготовлено за рубежом, причём в этом здесь царит настоящий интернационализм: на французском оборудовании изготавливают тесто, а на немецком – закуску.

В итальянских печах выпекают русские бисквитные коржи. При этом русские сладости значительно отличаются от европейских. Каждый, кто хоть раз пробовал торты с заманчивыми названиями «Медовик» или «Птичье молоко», это подтвердит.

Инновационно и полезно для здоровья

Зарубежным производителям оборудования пришлось не только перенастраивать производственные линии для выпуска российской продукции, но и учитывать свойства отечественных продуктов и компонентов. Для тестирования и отладки таких линий Щедрин мешками отправлял русскую муку за границу. Даже этот базовый продукт обладает в России специфическими национальными чертами.

Жизнь в России меняется. Изменился и ассортимент «Черёмушек». Были разработаны новые продукты, отвечающие современному образу жизни и новым рыночным условиям России. Потребление хлеба снижается. Параллельно растут объёмы производства тортов и выпечки длительного хранения, мучной продукции с использованием технологий заморозки, а также «продуктов здорового питания». Современное производство «Черёмушек» отличают новые технологические линии, чистота и гигиена на предприятии, которое впечатляет современным уровнем и инновационной энергией. В целом, это была интересная и увлекательная экскурсия, и кулинарное наслаждение. ■

Елизавета Хармс



Экскурсия по предприятию для работников GIZ



Предприниматели из Баден-Вюртемберга в Средней Азии

Предприниматели из Федеральной земли Баден-Вюртемберг в июне 2012 года побывали в Узбекистане и Казахстане и встретились с успешными выпускниками Программы повышения квалификации управленческих кадров

Алматы, Ташкент. Две среднеазиатские республики за пять дней: поездка делегации предпринимателей в Алматы и Ташкент была исключительно насыщенной и предлагала амбициозную программу, подготовленную Торгово-промышленной палатой в Штутгарте. Во время шестидневной поездки (24.-29.6.2012) предприниматели из Баден-Вюртемберга смогли убедиться в успешной деятельности выпускников Программы повышения квалификации управленческих кадров в Средней Азии. Значительная заслуга в этом принадлежит Делегации немецкой экономики – многолетнему партнёру Программы в Средней Азии. Сотрудники Делегации подготовили для приехавших из Баден-Вюртемберга представителей одиннадцати предприятий из самых разных отраслей – строительства, финансовой сферы и сельского хозяйства – биржи контактов в Алматы и Ташкенте. В результате продолжительной подготовительной работы для немецких предпринимателей были подобраны потенциальные среднеазиатские компании-партнёры, профиль которых наилучшим образом соответствовал пожеланиям гостей из Германии. Биржи вызвали значительный интерес: количество возможных партнёров, с которыми смогли побеседовать представители немецких фирм, доходило до пятнадцати, и им пришлось с помощью переводчиков на славу потрудиться, чтобы справиться с таким натиском заинтересованных собеседников.

Истории успеха из Узбекистана и Казахстана

Посещение целого ряда компаний наглядно показало, как следует оценивать нынешний уровень развития и производительность труда

в этих странах. В Казахстане гости побывали на фирме «Белкамит», которой удалось из оборонного предприятия советских времён превратиться в компанию, успешно поставляющую свою продукцию на мировой рынок. Хлопок – главный продукт сельского хозяйства Узбекистана, занимающего шестое место среди экспортёров этого вида сырья. Но и текстильная промышленность играет всё более важную роль. Здесь делегация предпринимателей из Баден-Вюртемберга познакомилась с Баходиром Султановым. Выпускник Программы повышения квалификации управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии 2009 года создал своё производство



на базе современного текстильного оборудования баден-вюртембергской компании «ТУРАНТЕКС». Сегодня его фирма является успешным производителем

текстиля с числом сотрудников, превышающим 250 человек. Чтобы обеспечить оптимальное использование новых производственных линий, персонал и руководители предприятия прошли обучение на рабочих местах под руководством немецких специалистов. Как сказал узбекский предприниматель, техника из Германии позволила ему улучшить производительность и качество продукции, а также, разумеется, и зарплату его работников. ■

Барбара Еффенбергер, Тобиас Кнуббен

Нужные знания в нужное время



Постпрограммный семинар Follow-up «Ключевые компетенции в управлении персоналом» в Туркменистане впечатлил участников профессионализмом и близостью к практике

Ашхабад. «Моя стажировка в Германии мне очень помогла», – говорит Халлиев Пиргули, выпускник Программы подготовки управленческих кадров 2011 года. «В нужное время я получил необходимые мне знания. Кстати, то же самое можно сказать и про сегодняшний семинар. И за это моя искренняя благодарность!» Выпускник постпрограммного семинара для туркменских групп 2010 и 2011 годов имел в виду семинар, который общество GIZ провело 7 и 8 сентября 2012 г. в столице Туркменистана. В организации участвовали центры повышения квалификации BZM – учебный центр Мюнгельзее в Берлине и ARGE консорциум NBL в Дрездене.

В первый день семинара в центре внимания были подведение итогов и оценка результатов деловой деятельности. Во второй день участники семинара получили полезную информацию по теме «Ключевые компетенции в управлении персоналом». Приглашённые обществом GIZ тренеры из туркменской консалтинговой компании MCT Agency Business Development Solutions поразили своим профессионализмом и ориентированной на практику методикой. Не удивительно, что и остальные участники семинара остались в таком же восторге, как и вышеупомянутый выпускник Пиргули. ■

Тобиас Кнуббен



Азербайджанский производитель мебели Embawood регулярно посылает сотрудников на стажировку в Германию и грамотно внедряет полученный опыт: современная техника и профессиональные кадры впечатляют своей компетентностью и эффективностью



Гармония техники и профессионализма

Баку. На сегодняшний день в Баку 111 молодых, активных лидеров, объединенных по меньшей мере одним – они все прошли стажировку в Германии. А как все начиналось? 12 октября 2009 года в г. Баку между Федеральным министерством экономики и технологий Германии и Министерством экономического развития Республики Азербайджан был подписан меморандум о реализации Программы повышения квалификации управленческих кадров Республики Азербайджан.

Самое большое из трех кавказских государств, лежащее на Каспийском море, обладает значительными залежами нефти и газа. Эту финансовую основу Азербайджан использует для развития секторов своей экономики, не имеющих отношения к энергетической отрасли. Поэтому экономика страны остро нуждается в современных технологиях. Германия занимает на данный момент третье место по экспорту в Азербайджан. В 2010 году экспорт немецкой техники из области машиностроения, электротехники и химии вырос более чем на 70 процентов и достиг 736 миллионов евро. Но одной техники в процессе трансформации недостаточно. Владение современным менеджментом жизненно необходимо для быстро растущей и постоянно меняющейся экономики.



Производственный процесс в компании Embawood

Благодаря отлаженной совместной работе с Бакинским Учебным Бизнес-Центром Программа скоро привлекла к себе большое внимание и интерес со стороны представителей экономики Азербайджана и Германии. Так, например, компания Embawood, начиная с пилотной группы, ежегодно направляет лучших своих сотрудников на стажировку в Германию. Эта компания основана в 1996 году и обеспечивает клиентов своими услугами вот уже 15 лет. Основное направление – производство и продажа мебели. В числе первых представителей Embawood в Штутгарт приехал Нахид Гасанов. Он прошел стажировку в 2009 году в образовательном центре Baden-Württemberg International (bw-i). Одним из результатов его пребывания в Германии было создание первой лаборатории на территории бывших республик Советского Союза по проверке качества, работающей в соответствии со стандартами EN. Европейский стандарт или Евронорм (Europäische Normen) – нормы, прошедшие официальный

процесс нормирования и ратифицированные тремя европейскими комитетами по стандартизации (CEN, CENELEC и ETSI). Приглашенная из Германии консалтинговая компания повысила уровень системы контроля над качеством, что, по словам Embawood, позволяет производству обеспечивать истинное «немецкое качество».

Семь фабрик и офисов в четырех странах

Компания Embawood, начинавшая когда-то с основания первой фабрики на территории Азербайджана, сейчас располагает 7 фабриками и офисами в четырех странах мира. Продукция, выпускаемая этими фабриками, экспортируется в страны Центральной Азии, Южного Кавказа, Восточной Европы. Открылся офис и в Турции, и руководство Embawood, оценив успехи выпускника Гасанова, доверило ему это дочернее предприятие и предложило карьерный рост, назначив его директором. Проходя по цехам мебельных фабрик, видишь плоды глобализации – это сочетание профессионального персонала из Азербайджана и первоклассных технологий из Германии, объединенных инновационным менеджментом. В цехах стоят линии производства от фирмы HOMAG AG, аксессуары фирмы Hettig, сопутствующий в производстве мебели материал и фурнитура от фирмы Kröning GmbH – самого первого поставщика, с которым был заключен договор во время стажировки в 2009 г.

Развивать и улучшать компетенции

Летом 2010 г. руководство компании направило на стажировку в Германию Джамилу Омарову. Это решение было стратегическим, поскольку Омарова в своей функции руководителя отдела кадров отвечает за повышение квалификации персонала. Ее целью стало развитие и совершенствование компетенций. Благодаря ей современные технологии и ноу-хау сотрудникам Embawood передаются из опыта уникальной в своем роде кельнской школы по подготовке

кадров для мебельной индустрии (Fachschule des Möbelhandels Köln). Кроме того, в Баку была организована встреча по обмену опытом топ-менеджеров и мастер-классы для азербайджанских коллег. Переговоры с немецкой компанией Homag eSolution во время стажировки в берлинском образовательном центре EUROPANORAT также прошли весьма успешно: после возвращения на родину директору по производству Эмилю Алиеву удалось инициировать проект по автоматизации производственных процессов.

Клиент – король

В марте этого года с официальным визитом в Баку находилась делегация Федерального министерства экономики и технологий Германии. Одной из целей ее визита в Баку было знакомство с результатами Программы подготовки управленческих кадров. Выпускники Программы, работающие в компании Embawood, с гордостью показали гостям основные пункты производства в г. Сумгаит, г. Хырдалан и г. Баку. Делегацию из Германии и Азербайджана принимал у себя Генеральный Директор компании Embawood Эдышад Аббасов. Помимо истинного кавказского гостеприимства представителей делегации ожидало и знакомство с текущими проектами. Один из них, проект Homeland, стартовавший в июне 2012 г., перенят из практики фирмы Kraft GmbH. Он реализуется благодаря Меду Рустамову, советнику генерального директора по вопросам стратегии и качества, который прошел стажировку в 2011 году. Благодаря имеющемуся опыту и желанию идти дальше была создана линия обслуживания клиентов, в том числе система послепродажного обслуживания. Во всех странах, на которые распространяется деятельность компании, обеспечивается бесплатная доставка и сборка мебели в течение 24 часов после покупки.

Вскоре компания собирается открывать новую фабрику, где наверняка вновь будут созданы условия для гармоничного сочетания немецкой техники и азербайджанской мебели. ■

Людмила Метцдорф

Страны-партнеры Программы повышения квалификации управленческих кадров



Беларусь



Украина



Германия



Молдова



Египет



Туркменистан



Узбекистан



Азербайджан



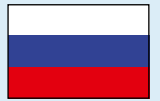
Казахстан



Кыргызстан



Индия



Россия



Монголия



Китай



Вьетнам



Министр экономики Германии встречается с вьетнамскими выпускниками

Министр экономики Германии Филипп Рёслер встретился во Вьетнаме с премьер-министром Нгиен Тан Дзунг, а также с политиками, предпринимателями и выпускниками Программы подготовки управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий (BMWi).

Д-р Филипп Рёслер (третий справа) с выпускниками из Вьетнама в Ханое



Ханой. В период с 17-го по 19-ое сентября Федеральный министр экономики и технологий д-р Филипп Рёслер посетил Социалистическую Республику Вьетнам. Его сопровождали министры и члены немецкого Бундестага, а также делегация, в состав которой вошли 50 представителей экономики. На вечернем приеме в резиденции немецкого посла руководитель отдела внешнеэкономической политики BMWi д-р Карл-Эрнст Браунер познакомил министра с пятью выпускниками Программы. Предприниматели из сферы логистики, текстильной промышленности и торговли сообщили о результатах их участия в Программе, которая

целенаправленно готовила их к выстраиванию деловых отношений и экономической кооперации с немецкими фирмами.

В своей речи на приеме министр Рёслер подчеркнул важное значение личных контактов в экономическом сотрудничестве. Проводимая Немецком обществом по международному сотрудничеству (GIZ) Программа подготовки управленческих кадров уже в ходе четырехнедельного пребывания в Германии способствует установлению личных контактов между немецкими и вьетнамскими предпринимателями, что в большинстве случаев является началом сотрудничества,

основанного на доверии. Программа, в которой с 2008 года приняли участие уже 180 вьетнамских руководящих кадров, является ключом для выхода на рынок – как Германии, так и Вьетнама.

Ле Минь Хай из портовой компании Hai Phong Port после встречи сказал: «Министр произвел на меня сильное впечатление. Он спрашивал меня о моих деловых отношениях с Германией и о том, есть ли у меня трудности в доступе к немецким деловым партнерам». На этот вопрос выпускник Программы 2009 года ответил ясным «нет»: с помощью немецкого оборудования Hai Phong превращается в один из наиболее современных портов Юго-Восточной Азии. В городе Хошимин Рёслер принял участие в Германо-Вьетнамской конференции по экономике. На эту организованную Внешней торговой палатой конференцию были приглашены все выпускники Программы.

В ходе своего визита Рёслер назвал Вьетнам «рынком будущего для немецкой экспортной промышленности». Вьетнам, наряду с Колумбией, Мексикой, Нигерией, Индонезией и Малайзией, относится к «новым целевым рынкам» немецкой внешнеэкономической политики. Уже сегодня Германия является для Вьетнама наиболее важным торговым партнером в ЕС. В 2011 году торговля между обеими странами выросла на 28 процентов и достигла объема в 5,7 млрд. евро. С прошлого года Германия и Вьетнам стали стратегическими партнерами по усилению сотрудничества в экономической, политической и культурной сфере, а также диалога по вопросам правового государства. В заключение министр Рёслер подчеркнул следующее: «Страны-члены Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (ASEAN) движутся вперед. Ее экономическое значение еще вырастет, когда в 2015 году откроется внутренний рынок ASEAN, насчитывающий приблизительно 600 млн. жителей. И немецкие фирмы должны извлечь из этого выгоду. Тем более важно уже сейчас четко сигнализировать о том, что Германия имеет огромный интерес в дальнейшем расширении экономического сотрудничества». ■

Катрин Трушевский



Немецкие менеджеры в провинциях Цзянсу и Шаньдун

Готовы работать с Китаем: китайское правительство приглашает немецкие компании в провинции Цзянсу и Шаньдун и таким образом создаёт условия для бизнеса и завязывания контактов.

Пекин. Китайское правительство впервые приглашает представителей немецких компаний посетить Китай с 3 по 17 ноября 2012 г. для повышения квалификации и установления контактов. В программе специализированные семинары и посещения предприятий. Благодаря такой комбинации участники получают полное представление о возможностях и сложностях китайского рынка. Повышение квалификации – основа для реализации собственных проектов с китайскими партнерами. Кроме того, индивидуальные контакты помогут выйти на рынок и конкретизировать другие деловые планы. Мероприятие проводится в рамках Программы подготовки управленческих кадров Федерального министерства

экономики и технологий Германии (BMWi) в сотрудничестве с Министерством промышленности и информационных технологий Китая (МИПТ). Непосредственно за реализацию Программы отвечают общество GIZ и China Center for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (PROSME), уполномоченный правительством Китая.

Интенсивная подготовка и встречи

В августе этого года Рональд Шульц, руководитель проекта в обществе GIZ, на месте познакомился с содержанием Программы. В беседе с представителями региональных учреждений, ответственных за инвестиции и содействие малым и средним предприятиям, он обрисовал интересы и ожидания немецких топ-менеджеров. А их особенно интересуют специализированные темы, в частности, межкультурные, правовые и налоговые аспекты

предпринимательской деятельности в Китае. При посещении предприятий очень важно познакомиться с представителями немецкого бизнеса с культурой предпринимательства в Китае, а также рассказать о современных вызовах в отношении персонала, логистики, качества и экологии на производстве. Уже работающие в Китае немецкие компании выразили



готовность познакомить участников Программы со своим опытом и методикой работы.

Бизнес, культура и футбольный матч

После подготовки участников Программы в Германии состоится официальное открытие Программы в Пекине. В расположенных на побережье провинциях Цзянсу и Шаньдун у многих международных компаний уже есть свои филиалы. Однако условия на местах значительно отличаются друг от друга, следовательно, отличаются и потенциалы, и вызовы. Китайские хозяева отлично подготовили Программу и рады приветствовать первую группу из Германии. Они учли деловые интересы немецких предпринимателей, но запланировали и широкую культурную программу, и даже футбольный матч. ■

Михаэль Эммрих





Международный винный фестиваль в Крыму

«Радуйся жизни – попробуй WineFeoFest» – под таким лозунгом во 2-й раз состоялся праздник виноделия, на который администрация Феодосии пригласила жителей, туристов и виноделов из Украины и из-за рубежа.



Феодосия находится на юго-востоке Крыма, у живописной бухты, непосредственно на берегу Черного моря. Город, славящийся виноделием, популярен среди украинских отдыхающих. Нынешний фестиваль собрал свыше 45000 гостей – на 50% больше, чем в прошлом году. 14 производителей вина из 8 стран, в числе которых Италия, Греция, Франция и Молдавия, представили свои вина. «WineFeoFest» освещался журналистами, представителями 30 информационных и специальных средств информации. Винный фестиваль – крупнейшее маркетинговое событие в области виноделия в Крыму, оно полностью финансируется спонсорами.



Ввиду успеха винного праздника Министерство аграрной политики и продовольствия Автономной Республики Крым планирует распространить фестиваль и на другие города Крыма, руководствуясь примером «Немецкого винного пути». Ведь полуостров Крым, на котором около 30 000 га занимают виноградники, является вторым крупнейшим винодельческим районом в Украине. По традиции, из-за высокого содержания сахара в винограде, здесь выпускаются сладкие

десертные и крепленые вина, такие как мадера и портвейн. Несмотря на это, по словам представителя местной винодельческой компании «Коктебель», все больше украинцев открывают для себя и сухие вина. Соответственно растет перспективность Украины именно для зарубежных производителей качественных, высокосортных вин. Жители Украины готовы платить более высокие цены за импортные вина, если знают, что они выиграют в качестве. Чтобы от этой тенденции выиграли и отечественные производители, украинское правительство поддерживает

разведение новых качественных сортов винограда и субсидирует закупки нового оборудования, способствующего повышению эффективности в виноделии.

Шансы для немецких предприятий

В будущем здесь должны открыться шансы для немецких предприятий, ищущих соответствующих партнеров или клиентов на украинском рынке. Рамочная программа винного праздника может стать хорошей возможностью для немецких компаний вступить в диалог с важнейшими представителями винодельческой отрасли в Крыму. В частности, одновременно с фестивалем была проведена конференция о перспективах виноградарства в Крыму и по вопросам повышения качества. Безусловно, участие в винном фестивале в Феодосии – это интересный опыт для немецких предприятий, даже если его и нельзя сравнивать с фестивалями вина в Германии на Аре и Мозеле. Середину сентября 2013 года надо взять на заметку.

Идея винного фестиваля возникла в рамках пилотного проекта по повышению квалификации руководителей экономических структур региональных администраций. Германское общество по международному сотрудничеству GIZ реализует эту программу вместе с Министерством экономического развития и торговли Украины. Программа повышения квалификации финансируется Федеральным министерством экономики и технологий Германии BMWi. При поддержке опытных экспертов из Германии и Украины были на практике апробированы различные инструменты повышения



Почетный гость фестиваля в Феодосии из винодельческого региона Ар-Королева арского вина Юлиа Мигенд беседует с мэром Феодосии Александром Бартеневым

конкурентоспособности региона. Приоритетные направления экономического развития, выявленные путем SWOT-анализа, были включены в стратегический план развития города.

Новые планы после успешного винного фестиваля

Первоочередное значение для Феодосии имеют мероприятия по продлению туристического сезона, который в Крыму заканчивается в середине сентября. Винный праздник служит практическим примером таких мероприятий. Сотрудники городской администрации прошли подготовку по организации и управлению общественными событиями. С успехом. Курортный сезон в Феодосии удалось продлить. Сегодня Феодосия позиционирует себя по всей стране как центр виноделия и туризма. В городской администрации уже зреют новые планы: календарь событий города обогатится в будущем праздником пива. Необходимое ноу-хау по организации крупных мероприятий у городской администрации уже есть. ■

Изольде Хайнц, Евгения Штрубе



Валерий Кравец (справа), Министр аграрной политики и продовольствия автономной Республики Крым

В фокусе: горнодобывающая и сырьевая промышленность

Горнодобывающая и сырьевая промышленность приобретает все более важное значение как для Германии, так и для её стран-партнёров. Программа повышения квалификации управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) эту тенденцию давно отметила и провела большое количество мероприятий. Обзор.



Участники Программы из Монголии

Более трети всего объёма мировой торговли приходится на сырьё. Горнодобывающая промышленность, благодаря росту мировых цен на сырьё, вновь стала перспективной отраслью. Цены на сырьё растут как по причине роста потребления, так и из-за возрастающих трудностей его добычи. Именно для такой промышленно развитой страны как Германия надёжное и не слишком дорогое снабжение сырьём имеет элементарное значение. По оценке BMWi в первую очередь средние предприятия испытывают

трудности в отношении доступа к рынкам сырья. В то же время страны, богатые сырьём, как Россия, Казахстан или Монголия, ищут партнёров из сферы промышленности для совместной добычи и переработки полезных ископаемых. Немецкие машиностроители с их современным оборудованием и инвестиционным потенциалом готовы к такому партнёрству. Тогдашний глава правительства Монголии Сухбаатарын Батболд поддержал в 2011 году активную деятельность немецких

горнодобывающих компаний в своей стране: «У нас есть сырьё, а у Германии есть технологии и отличное ноу-хау».

В рамках Программы повышения квалификации управленческих кадров BMWi такая взаимовыгодная ситуация обеспечивает прекрасные предпосылки для проведения мероприятий, отвечающих интересам фирм горнодобывающей и сырьевой промышленности. При помощи Программы для руководителей горнодобывающей

и сырьевой отрасли BMWi содействует повышению эффективности добычи сырья в странах-партнёрах. Начиная с 2010 года, руководящие специалисты горнодобывающих предприятий Казахстана, Кыргызстана, России, Узбекистана и Монголии имеют возможность принять участие в четырёхнедельных курсах повышения квалификации управленческих кадров на горнодобывающих предприятиях Германии. В мае 2012 года в Дрезден прибыла уже третья группа предпринимателей. Цель проведения таких курсов – установить контакты с немецкими производителями оборудования и увидеть современную технику в работе. При посещении немецких предприятий большое внимание уделяется и таким темам как охрана труда, экологические стандарты и рекультивация территорий для устранения последствий деятельности горнодобывающих предприятий.

Контакты с немецкими поставщиками горнодобывающего оборудования

BMWi видит в горнодобывающей и сырьевой отрасли большие шансы для внешнеэкономического сотрудничества. Представители Союза немецких машиностроителей (VDMA) также заинтересованы в новых мероприятиях по горнодобывающей промышленности в Германии. Сделки, заключённые после визитов первых международных групп специалистов горнодобывающей отрасли, подтверждают эту оценку. Как с удовлетворением отметил Хартмут Рёбен, руководитель отдела BMWi, в течение стажировки «возникло большое количество контактов с немецкими поставщиками оборудования для горнодобывающей промышленности и инжиниринговых услуг». Он оценил это обстоятельство как сильный аргумент в пользу Программы повышения квалификации в сфере горнодобывающей и сырьевой промышленности, которая и в будущем должна оставаться международной и ориентироваться на специфику отрасли.

Концепция успеха национальной и международной отраслевой Программы для горнодобывающей

и сырьевой промышленности должна теперь стать ориентиром для целевых программ в других сферах, что послужит укреплению их отраслевой и международной ориентации. Начиная с 2012 года в рамках Программы подготовки управленческих кадров проходят также специализированные программы в области водоснабжения и утилизации отходов, технологий охраны окружающей среды и энергосбережения. В таких отраслевых программах сотрудничество со специализированными подразделениями BMWi и объединениями немецких промышленников носит особенно тесный характер. В программах по темам горнодобывающей промышленности участвуют производители горнодобывающего оборудования – члены VDMA, Профессиональное объединение зарубежной горнодобывающей промышленности (FAB) и отдел каменного и бурого угля BMWi.

«Такой высококачественной техники мы ещё не видели»

Во время четырёхнедельного пребывания в Германии участники Программы имели много возможностей для общения с немецкими предпринимателями на предприятиях Северного Рейна-Вестфалии и Саксонии. Во время многочисленных бесед участники таких встреч обсуждали и профессиональные темы. «Немецкие коллеги охотно делились с нами своим опытом», – рассказал участник первой пилотной группы Игорь Исаев, директор каменноугольного разреза из России. Предприниматели получили представление о методах

работы немецких компаний и увезли с собой идеи, которые должны помочь им улучшить организационные структуры и технологические процессы на родных предприятиях.

От модернизации производственных мощностей и внедрения высокотехнологичного оборудования «Made in Germany» многие бизнесмены ожидают также повышения производительности труда. Амангельды Минигулов, генеральный директор крупного казахского предприятия «Балхашцветмет», насчитывающего 17 000 сотрудников, положительно отзывался о посещении фирм – производителей специализированного оборудования TAKRAF GmbH и FAM Magdeburger Förderanlagen und Baumaschinen GmbH, «которые произвели на нас очень глубокое впечатление, поскольку технику такого высокого уровня мы до сих пор не встречали.»

В июне 2011 года состоялся первый семинар Follow-up для участников пилотной программы по тематике горнодобывающей промышленности. С этой целью всех участников в город Новокузнецк во время проведения специализированной выставки «Уголь России» пригласило общество GIZ, BMWi и Федеральный ресурсный центр (ФРЦ) Кемеровской области. Многие участники сообщили, что после возвращения из Германии у них возникли кооперационные связи не только с немецкими поставщиками горнодобывающего оборудования и услуг, но и с другими участниками Программы. ■

Омар Шарифи



На месте проведения горных работ (Северный Рейн-Вестфалия)



Конкретные успехи для угольной отрасли

Топ-менеджерам угольной отрасли Кузбасса предлагается пройти стажировку в Германии. Уже заключены контракты на несколько миллионов евро.

Кемерово. Горнодобывающая отрасль в Кемеровской области в Сибири, известная во всём мире под названием Кузбасс, и её оптимизация – очень важные темы. На территории Кузнецкого бассейна (Кузбасса) на сегодняшний день действуют 118 шахт и разрезов и 35 обогатительных фабрик. Это – второй по размерам угольный бассейн России, в нём добывается 56% всего российского угля и 78% коксующихся марок. Как и все последние годы, около 80% общероссийского экспорта – это уголь Кузбасса, что позволяет России оставаться в тройке крупнейших экспортеров энергетического угля. За последнее

десятилетие в Кузбассе были созданы 53 новых предприятия по добыче и переработке угля, оснащённые самыми передовыми средствами безопасности, и в общей сложности более 20 000 новых профильных рабочих мест. Начиная с 2002 года в отрасль было привлечено около десяти миллиардов евро инвестиций. В течение последующих пятнадцати лет в отрасли будет построено ещё 38 новых предприятий, пять из них уже в этом году.

Программа подготовки управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии

(BMWi) пользуется в Кузбассе особой популярностью благодаря конкретному содержанию и конкретным результатам. Она ориентирована непосредственно на целевую группу горнодобывающей промышленности. Программа особенно интересна топ-менеджерам, которые имеют полномочия заключать контракты и обсуждать совместные проекты с иностранными партнерами. Во время пребывания в Германии представители российской горнодобывающей промышленности не только знакомятся с новейшим немецким оборудованием и покупают его, но и изучают новые технологии, что тоже очень важно.

Контракты на миллионы евро

Результаты заграничных стажировок по программе «Экономическое сотрудничество в горнодобывающей промышленности» в 2010/2011 гг. налицо. Общая стоимость контрактов, уже заключённых с немецкими фирмами Liebherr, KomatsuMiningGermany, Bucyrus International, IKA, Schenck Process, H+E Logistic и Andritz, составляет многие миллионы евро. В настоящее время ведётся целый ряд переговоров с немецкими компаниями о приобретении оборудования.

Горнодобывающие предприятия Кузбасса высоко оценивают результаты сотрудничества с немецкими партнерами и выражают большую заинтересованность в участии в специализированных стажировках. Об этом свидетельствуют их показатели и успехи. В планах предприятий расширить сотрудничество в таких направлениях, как экология и промышленная безопасность. ■

Анжелика Веремеенко



Реформы помогли сделать карьеру



В 2010 г. Сергей Бурцев, генеральный директор ОАО «Черниговец», принял участие в Программе подготовки управленческих кадров минэкономики Германии и поднялся еще выше по карьерной лестнице – с большой пользой для угольной промышленности в России

Кемерово. Когда Сергей Бурцев более 10 лет назад пришел в Президентскую программу, он работал заместителем начальника участка разреза «Кедровский» АО «Кузбассразрезуголь», одного из самых больших в сибирском Кузбассе. Для своей выпускной работы Бурцев выбрал тему, которая и поныне является предметом жарких споров специалистов: реструктуризацию угольной отрасли. В 90-е годы

она разделила угольщиков страны на два противоположных лагеря: сторонников реструктуризации и тех, кто считал, что реструктуризация погубила эту отрасль. Бурцев принадлежал к первому лагерю, но вряд ли мог тогда предвидеть, что вся его дальнейшая управленческая карьера будет одним из доказательств того, что реструктуризация угольной отрасли в Кузбассе оказалась эффективной. в

АО «Кузбассразрезуголь» его вскоре перевели в разрез «Краснобродский», где Бурцев завершил управленческую карьеру в ранге технического директора. Поднявшись на ступеньку выше, он перешел в СДС Уголь Холдинг – директором разреза «Киселевский». После новой должности – генеральный директор разреза «Черниговский», где Бурцев продолжает успешно реструктурировать угольную отрасль.

Пора изучать экологию

В 2010 году Сергей Бурцев приехал в Германию. В рамках Программы подготовки управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии он побывал с 12 сентября по 10 октября 2010 г. на стажировке международной группы ведущих топ-менеджеров горнодобывающей и сырьевой промышленности, курируемой Центрами Карла Дуйсберга (Carl Duisberg Centren). В состав группы вошли ведущие руководители горнодобывающей отрасли из России, Казахстана и Монголии. Целью стажировки в Германии стало налаживание новых связей с немецкими производителями горнодобывающей техники для будущего эффективного сотрудничества. И это Бурцеву более чем удалось. По окончании стажировки АО «Черниговский» заключило с немецкими фирмами договор на поставку оборудования на сумму 17 миллионов евро.

Стажировка в Германии помогла Бурцеву по-новому увидеть проблемы предприятия и пути их решения, усовершенствовать свои управленческие качества, познакомиться с новыми технологиями производства, ну и, конечно, установить долгосрочные контакты с иностранными компаниями, которыми они пользуются и по настоящее время. «Мы не только «прошлись» по всей цепочке – от производства техники до ее эксплуатации, но и рассмотрели взаимоотношения отрасли с законами и природой, – делится воспоминаниями Бурцев. – И, кстати, после этой поездки внутренний голос подсказал мне: начинай изучать экологию!» ■

Вера Карзова, г. Кемерово

Вместе к надежному успеху

Поддержание контактов с выпускниками Программы после их пребывания в Германии приобретает все большее значение для Программы повышения квалификации управленческих кадров. Различные меры призваны обеспечить устойчивую поддержку ассоциаций выпускников.

На сегодняшний день более 7500 участников из четырнадцати стран прошли подготовку по Программе повышения квалификации управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий (BMWi) в Германии. Каждый из них посетил целый ряд немецких компаний и на месте ознакомился с методами управления и производства. Многие контакты с немецкими предприятиями переросли в деловые партнерства, некоторые из которых существуют уже много лет.

«Долгое дыхание»

Жизнь, однако, показывает, что успех в международном бизнесе далеко не в последнюю очередь зависит от таких решающих факторов, как надежность и ориентация на долгосрочную перспективу. Чтобы успешно работать на немецком рынке, часто требуется т.н. «долгое дыхание». В этой связи GIZ своей Программой подготовки управленческих кадров преследует долгосрочные концептуальные цели, оказывая поддержку участникам Программы,

выходящую далеко за рамки стажировки в Германии. Концепция работы с выпускниками служит устойчивому достижению программных целей. Основной упор делается на положительные взаимосвязи с экономикой и бизнесом Германии.

Биржи кооперации, конференции, трансфер знаний

Многочисленные мероприятия направлены на то, чтобы поддержать выпускников, укрепляющих возникшие контакты, и расширить взаимодействие с другими немецкими компаниями. Примерами могут служить биржи кооперации, участие выпускников в официальных делегациях, дискуссии за круглым столом и форумы. Центральное значение придается и передаче новых профессиональных знаний и ноу-хау: предлагаемые мероприятия многообразны как по формату (конференции, тренинги, семинары и др.), так и по тематике.

Темами могут быть специальные вопросы, например, повышение

энергоэффективности, содействие экспорту или же обучение т.н. «мягким навыкам». Этим повышается управленческий профессионализм, предприятия участников лучше позиционируются в международном бизнесе.

Собственная инициатива и учет местной специфики

Все большее значение приобретают и сетевые мероприятия выпускников. Они варьируются от неформального обмена мнениями на регулярных встречах до (межрегиональных) конференций участников Программы. В большинстве стран-партнеров выпускники по собственной инициативе создали ассоциации. GIZ приветствует эти начинания.

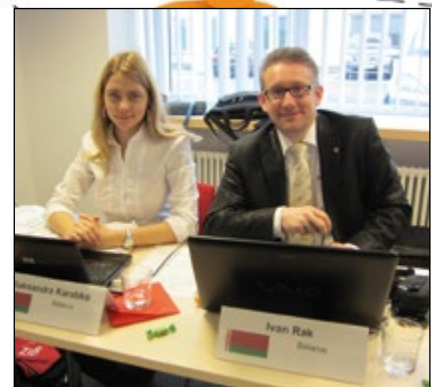
Важно, чтобы в своей деятельности выпускники ориентировались на конкретные потребности и на экономическую и культурную специфику своей страны. Многообразие направлений работы ассоциаций выпускников в различных странах иллюстрируют дальнейшие статьи этой рубрики. ■

Давид Фукс



Первая Ассоциация выпускников в Беларуси

Выпускники белорусско-немецкой Программы подготовки управленческих кадров регистрируют первую белорусскую Ассоциацию выпускников и стремятся развивать и укреплять экономическое сотрудничество



Александра Коробко, Иван Рак

Минск. Развитие и укрепление бизнес-сотрудничества – это станет важнейшей задачей общественного объединения «Ассоциация бизнес-сотрудничества» (ОО «АБС») в Беларуси. Ассоциация выпускников в рамках белорусско-немецкой Программы подготовки управленческих кадров была основана при поддержке GIZ, Министерства экономики Республики Беларусь и Института бизнеса и менеджмента технологий БГУ (ИБМТ БГУ). В июне 2012 г. в Министерстве юстиции Республики Беларусь состоялась ее официальная регистрация в статусе общественного объединения.

Это стало возможным благодаря инициативе 12 выпускников Программы разных лет, взявших на себя все вопросы, связанные с регистрацией Ассоциации, разработкой устава и другими формальностями. Председателем ОО «АБС» избран Иван Рак,

зам. председателя – Александра Коробко, членами правления – Дмитрий Соколов, Максим Юдин и Виктор Козлов.

Впечатляющие итоги первых недель работы

Подведем предварительные итоги работы Ассоциации. За короткий срок своего существования она уже успела многое. На ее счету организованный совместно с GIZ и проведенный немецким экспертом семинар-тренинг, в котором участвовал и ИБМТ БГУ. В июне 2012 г. Ассоциация приняла участие в Международной конференции GIZ «Вызовы современности – ответы управленческого общества» в Кисловодске, а также в двухсторонних рабочих встречах с представителями ассоциаций из Казахстана, Узбекистана и Молдавии. Уже заключено международное соглашение о сотрудничестве с 10 ассоциациями

выпускников из стран-партнеров Программы – Китая, Вьетнама, Индии, Узбекистана, Казахстана, Кыргызстана, Молдавии, Туркменистана, Азербайджана и Германии. И останавливаться на достигнутом деятельные выпускники не собираются.

В ближайшем будущем в планах ОО «АБС» проведение обучающих семинаров и работа над совместными проектами в рамках выполнения международных грантов. Главной целью остается развитие и укрепление бизнес-сотрудничества между членами Ассоциации и с зарубежными партнерами. Присоединившиеся члены смогут развивать свой бизнес, находить партнеров не только в рамках Республики Беларусь, но и в СНГ, Азии и, конечно, в Германии. Прием в члены Ассоциации начнется уже этой осенью. ■

Александра Коробко



Будущее для Северного Кавказа

Успешно прошла Международная конференция «Вызовы современности – ответы управленческого сообщества» в Кисловодске, организованная Консорциумом ассоциаций выпускников Президентской программы «Северный Кавказ».

Кисловодск. «Вызовы современности – ответы управленческого сообщества»: под этим лозунгом с 7 по 8 июня в Кисловодске состоялась международная конференция выпускников. Организаторами стали общество GIZ и недавно созданный Консорциум ассоциаций выпускников Президентской программы из Северо-Кавказского федерального округа. Проект основания Консорциума был поддержан обществом GIZ по итогам конференции по постпрограммной работе, состоявшейся в 2011 г. в Астрахани. Вопросы модели, создания и работы нового Консорциума обсуждались на практическом семинаре в Ставрополе (октябрь 2011г.) и на межрегиональной конференции в Нальчике (декабрь 2011г.). Международная конференция в Кисловодске стала первым масштабным общим делом Консорциума. На состоявшемся в марте 2012 года тренинге «Основы менеджмента событий. Планирование, организация, продвижение и финансовое обеспечение событий» общество GIZ и Северокавказский консорциум обсудили

содержательные и организационные аспекты подготовки и проведения предстоящей конференции, договорились о разделении задач и наметили предстоящие шаги по подготовке мероприятия.

Повышенный интерес к конференции

На конференцию в Кисловодск приехали свыше 120 выпускников, в том числе гости из всех (на тот момент 13) стран-партнеров Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по повышению квалификации управленческих кадров.

Конференция вызвала интерес в регионе как со стороны участников Президентской программы, так и со стороны органов власти. На ней присутствовал ряд министров и заместителей министров из северокавказских регионов. На открытии конференции выступили представители BMWi, Министерства экономического развития РФ, Министерства социального развития и занятости населения Ставропольского края, Посольства ФРГ в РФ, ФБУ «Федеральный ресурсный центр».

Ответ на вызовы

С какими вызовами управленцам приходится справляться? На этот и многие другие вопросы свой взгляд представили участники стажировок из стран-партнеров Программы BMWi по повышению квалификации управленческих кадров из Азербайджана, Белоруссии, Германии, Казахстана, Киргизии, Узбекистана и Украины. Один из возможных ответов: решать задачи посредством стажировок и сотрудничества с Германией и другими странами, обмениваясь опытом и мнениями.

Ральф Бемер и Ральф Вольманн, оба выпускники Программы «Fit für das Russlandgeschäft» («Готовы работать с Россией!»), подготовили доклад об экономическом сотрудничестве между Россией и Германией в рамках Программы подготовки управленческих кадров BMWi и провели анализ российского рынка с точки зрения немецких выпускников. Серик Капенов из Ассоциации выпускников Казахстана познакомил аудиторию с экономикой своей страны и ее насущными проблемами, а также с государственной программой по индустриализации Казахстана.

Уникальный Северный Кавказ

Значимым событием первого дня стала развернутая презентация региона Северный Кавказ и Консорциума ассоциаций выпускников Президентской программы «Северный Кавказ». Руководители региональных северокавказских ассоциаций – Светлана Сасина, Алан Гасанов, Залина Шадова, Алим Темирбулатов и Керим Хубиев рассказали о планах работы и проектах ассоциаций Консорциума, рассказали и показали видеосюжеты о достопримечательностях, об известных людях, об уникальных уголках Северного Кавказа. Органической составной частью этой презентации были и зажигательные горские танцы из Дагестана, и лирический танец из Кабардино-Балкарии и хор девушек-казачек Ставрополя.



Светлана Сасина, проф. д-р Герд Шимански-Гайер



Консорциум ассоциаций выпускников Президентской программы «Северный Кавказ»

Основание: 29.3.2012 г.

Город: Пятигорск

Члены: Ассоциации выпускников Ставропольского края, Дагестана, Кабардино-Балкарии, Карачаево-Черкессии и Северной Осетии - Алании

Руководитель: Залина Шадова

На сегодняшний день:

3000 выпускников Президентской программы
50 партнеров в России и за рубежом

Четыре ассоциации выпускников

Два ресурсных центра

Дополнительная информация и **контакт:** www.avppskfo.ru

Ощущать кавказский колорит и дегустировать блюда кавказской кухни участники смогли 7 июня вечером на фуршете, организованном по приглашению Федерального министерства экономики и технологий Германии и Северокавказского консорциума ассоциаций. И здесь гостей ждал сюрприз - выступления приглашенных коллективов народной музыки и танца, творческие выступления самих выпускников, знаменитые кавказские тосты и в конце вечера огромный праздничный торт.

Туризм и природа

Секция «Развитие туристического кластера – как нам не потерять природу?» собрала на второй день конференции докладчиков и слушателей, интересующихся развитием туризма и сохранением экологии своих регионов. Среди докладчиков были представители Германии, Украины и России. Обсуждался международный опыт развития туристических кластеров, позиционирования регионов и стимулирования развития местной экономики за счет туризма.

Энергосбережение, ветроэнергетика и экономия ресурсов

Секция «Энергоэффективность: повинность или выгодная стратегия?» стала самой многочисленной. На секции выступил г-н Кириш, представитель отдела международной энергетической политики Федерального министерства экономики и технологий Германии, который рассказал об опыте ФРГ по переходу на новый курс энергетического развития. Обсуждались вопросы энергоэффективности в сфере ЖКХ и промышленности и перспективы развития возобновляемых источников энергии. Своим опытом в этой области поделился Дмитрий Саматов – министр промышленности, энергетики и транспорта Ставропольского края, выпускник Президентской программы. Выпускники из Кабардино-Балкарии рассказали о своем опыте. О перспективах развития ветровой энергетики рассказал представитель Азербайджана. В заключение участники секции выработали ряд рекомендаций по обсуждаемым

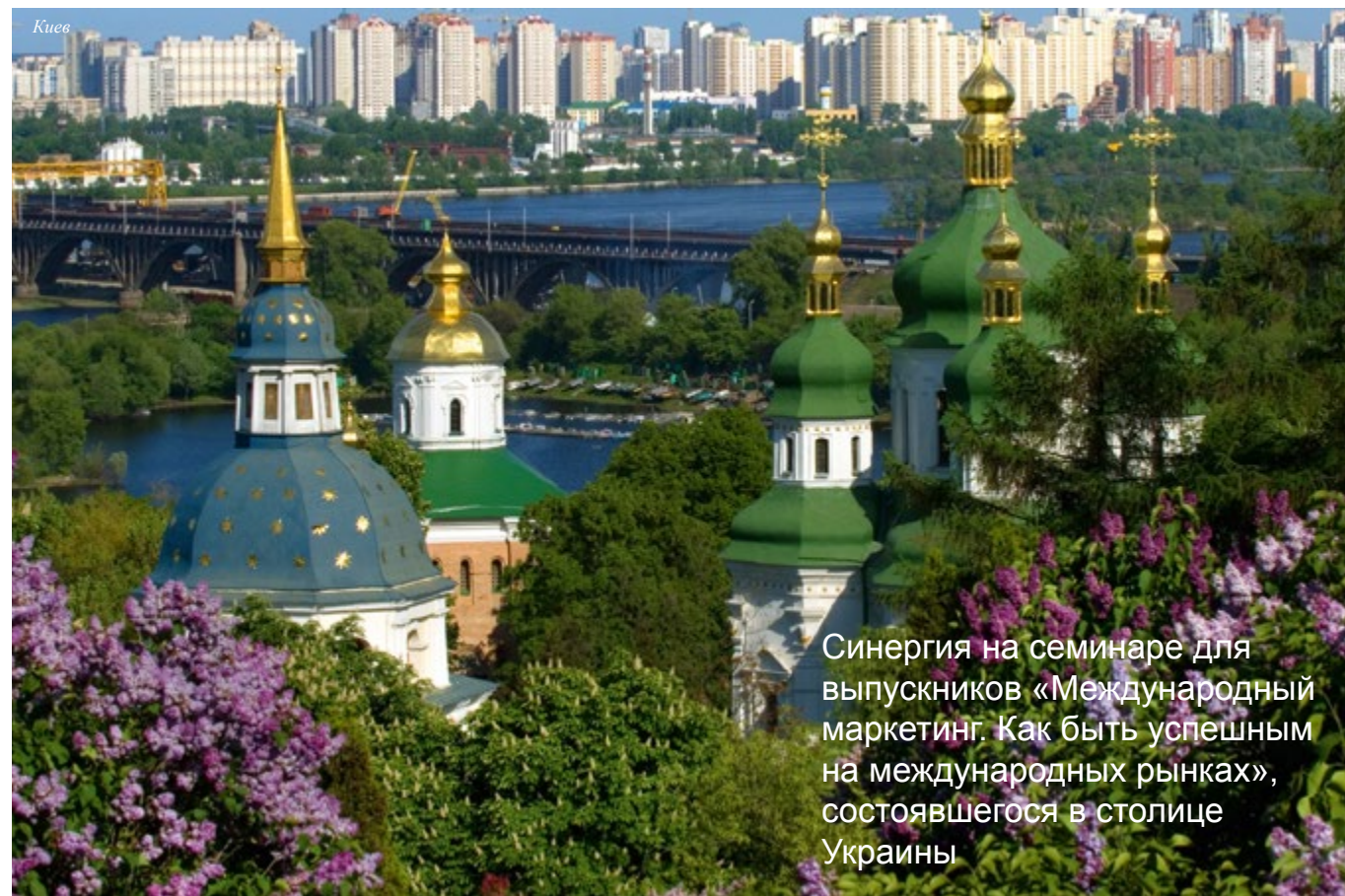
вопросам. Особое внимание было уделено воспитанию у молодежи культуры бережного отношения к использованию энергии.

Бизнес и интернет

«Бизнес и Интернет: когда сети работают, а когда – нет?» На этой секции обсуждались возможности, открывающиеся для бизнеса благодаря использованию интернет-технологий при работе с клиентами и партнерами. Не остались без внимания и вопросы оптимизации расходов на создание и поддержание сайтов и проблема соотносительности онлайн-усилий с офлайн-бизнес-процессами на предприятии, а также вопросы безопасности и защиты от мошенничества в сети.

Завершилась работа подведением итогов секций и презентацией кооперационной платформы Global Campus 21. Эта платформа, представляющая собой базу данных ассоциаций выпускников и ресурсных центров РФ, послужит стимулированию кооперационных связей между российскими регионами и немецким бизнесом. ■

Татьяна Пивоварова



Синергия на семинаре для выпускников «Международный маркетинг. Как быть успешным на международных рынках», состоявшегося в столице Украины



Глобальный маркетинг: как быть успешным на международных рынках

Киев. *Международный маркетинг и выход на новые рынки является важной темой для выпускников Программы подготовки управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий (BMW).* Получение представления о современных методах международного маркетинга является первым шагом к пониманию новых условий предпринимательской деятельности на международных рынках.



В этой связи общество GIZ пригласило выпускников на семинар «Международный маркетинг: успешная деятельность на международных рынках», состоявшийся 21-го и 22-го июля 2012 года в Киеве. Целью семинара было рассказать выпускникам о специфике маркетинга на международных рынках и выработать у них необходимые навыки:

- анализ маркетинговой среды на глобальных рынках,
- понимание глобальных рыночных трендов,
- планирование, методы и стратегии выхода на рынки.

Семинар вызвал живой интерес и получил положительный отклик. Многие опасения и страхи, с которыми участники приехали на семинар, смогли быть ликвидированы во время

обсуждений и обмена опытом. В то же время были проанализированы внутренние и внешние риски, рассмотрены маркетинговые стратегии для разных видов бизнеса при выходе на международные рынки, в том числе на европейский. Участники прослушали введение в современную концепцию глобального маркетинга и получили много важной информации о современной рыночной ситуации. Кроме того, программа семинара включала в себя такие темы как тщательное исследование рынка и особенности товарной и ценовой политики на международных рынках, а также маркетинговые коммуникации.

Практические советы для экспансии

Первый день семинара был открыт комплексной темой

«международный маркетинг и глобализация», содержащей в числе прочего введение в цели и задачи маркетинга, в развитие мирового рынка и в особенности конкуренции на мировом уровне.

Общий вводный курс был завершен рассмотрением практических аспектов по следующим вопросам:

- Как решать, имеет ли смысл экспансия на международные рынки?
- Каким образом оцениваются и выбираются потенциальные рынки?
- Какова наилучшая стратегия для выхода на новый рынок?
- Каким образом происходит маркетинговое планирование на глобальном уровне?

Ответы на эти вопросы были представлены участникам на примере практических ситуаций и кейсов, которые были обсуждены и проанализированы. В завершение первого дня семинара была затронута тема глобальной конкуренции: анализ, стратегии, международные конкурентные преимущества и эффективная реализация стратегии были разъяснены в рабочих группах.

Следующий день участники посвятили глобальной товарной концепции, которая также была обсуждена при помощи наглядных практических примеров: различные товарные стратегии в глобальном маркетинге, аспекты международной товарной политики, приоритеты и влияние ценообразования и стратегии глобальной дистрибуции. В небольших группах участники обсуждали взаимодействие маркетинга и логистики при управлении рынком сбыта, стандарты обслуживания и логистики, политику обслуживания клиентов международных компаний и основные логистические решения. В завершение семинара была проведена ролевая игра на темы интегрированных маркетинговых коммуникаций, продвижения, рекламы, сбыта и связей с общественностью.

Украинский мёд для мирового рынка

Однако истина не только в теории. Многие предприниматели пришли



на это мероприятие для того, чтобы получить помощь, практические советы и приёмы или рекомендации от своих единомышленников. Дмитрий Захарчук, коммерческий директор киевского предприятия «Мёд Подолья», экспортирующего мёд в Польшу, Россию, США и планирующего в ближайшем будущем развивать торговые отношения с Германией, пришёл на семинар, чтобы обсудить эту конкретную задачу. У молодого предпринимателя возникло много вопросов:

- Каким образом можно оптимизировать внешнюю торговлю?
- Как правильно построить хорошие деловые отношения с партнёрами?
- Каким образом можно продвигать украинский бренд, чтобы у потребителей в Германии не возникали ассоциации с Чернобылем?

Эти и другие вопросы были обсуждены в рабочих группах. Выпускники словом и делом помогли Захарчуку как при проведении анализа, так и при разработке стратегии будущей внешнеэкономической деятельности. В результате и участники, и инструкторы пришли к выводу, что для управления бизнес-процессами и эффективного продвижения среднего и мелкого опта необходимо представительство в Европе. Они разработали механизм создания договорной компании логистики и стратегию

продвижения украинского продукта на Европейском рынке, а также привели свои соображения по системной работе дистрибьюторской сети. В завершение проект был проанализирован на предмет инвестиционного потенциала.

Советы успешных руководителей

Особенно полезными оказались рекомендации выпускника Программы подготовки управленческих кадров Вадима Корчинского из Ивано-Франковска, руководителя ООО «Крок», который смог ответить на многие вопросы участников семинара исходя из своего опыта. Уже более пятнадцати лет его компания сотрудничает с сельскохозяйственными предприятиями, элеваторами и маслоэкстракционными заводами. Экспортные поставки сельскохозяйственной продукции осуществляются также в Германию, Россию, США и другие страны ЕС. Обмен профессиональным опытом с выпускником Учебно-тренировочной программы для молодых управленцев правительства Украины Анатолием Куцеволом, работающим в настоящий момент в Главном управлении по вопросам экономической политики и внедрения экономических реформ администрации президента Украины, стал для многих бизнесменов настоящим открытием. Благодаря активности участников и их готовности к обсуждениям, а также профессионализму инструкторов Натальи Чернопыской и Ульяны Телецкой на семинаре царила атмосфера открытости и взаимного доверия. Синергетический эффект ощущался буквально на физическом уровне. Это подтвердили и положительные отзывы выпускников. Так, по словам директора по маркетингу телекоммуникационной компании «Нител» Романа Фурмана из Хмельницкого, тренинг был «хорошо организован, всё было на высоком уровне. Такие темы тренингов, как глобальный маркетинг, лидерство и т.д. довольно объёмны для раскрытия в двухдневный период, но мне кажется, у нас получилось». ■

Д-р Светлана Степашенко

Активная работа выпускников Программы во Вьетнаме



Буй Ти Тви Нга



Нгьен Тан Доан



Программа подготовки управленческих кадров реализуется во Вьетнаме с 2008 года, а с 2010 года в стране ведётся активная работа её выпускников. В своём интервью координаторы деятельности вьетнамских выпускников положительно оценили её результативность. Буй Ти Тви Нга координирует работу на Юге страны, а Нгьен Тан Доан – на Севере.

Госпожа Нга, господин Доан, вы сами побывали в Германии в 2010 и 2009 году. С 2011 года вы активно работаете в клубе выпускников Программы. В чём заключается ваша работа?

Нга: Работа выпускников Программы сталкивается с разнообразными сложностями. У нас существует большая конкуренция с другими ассоциациями, которые уже завоевали признание и известность. Тем не менее, нам удалось многого добиться. Два раза в год мы проводим семинары. Раз в квартал проходят деловые встречи или культурные мероприятия. Малые группы встречаются даже еженедельно. Дело в том, что интересы наших участников очень

разнообразны, поэтому учесть потребности всех в равной степени бывает нелегко.

Какое мероприятие особенно запало вам в душу?

Нга: Я с удовольствием вспоминаю первую встречу выпускников Программы после нашего возвращения, на которой было много приятных воспоминаний о времени, проведённом в Германии.

Доан: Для меня незабываемой останется наша встреча 26 октября 2011 года, когда все выпускники Программы в первый раз увиделись друг с другом. Я организовывал это мероприятие и должен был вникать во все детали подготовки, начиная с выбора места и времени проведения и заканчивая логистикой и

Что заставляет вас активно участвовать в работе с выпускниками Программы?

Нга: Я чувствую ответственность перед Германией и моей родной страной и считаю, что должна делать как можно больше для развития Программы и деловых отношений между нашими странами. Я рада работать с интересными людьми и помогать им в развитии их бизнеса и расширении контактов.

Доан: На то есть целый ряд причин. Во-первых, я как бизнесмен убедился в полезности Программы для участников, которая заключается в получении знаний, опыта и рабочих навыков. Во-вторых, обучение в Германии оставило у нас много положительных впечатлений о

Если бы вы могли загадать желание для клуба выпускников Программы, каким бы оно было?

Нга: Я бы пожелала членам клуба уделять больше времени и энергии работе в нашей ассоциации.
Доан: Мне хотелось бы больше официальной поддержки нашей работы, чтобы торговля между нашими странами и участвующими в ней предприятиями развивалась более интенсивно.

Что из Программы во время вашего обучения в Германии запомнилось вам больше всего?

Нга: Я считаю, что благодаря Программе участники получили незабываемые впечатления о Германии и смогли оценить гостеприимство её жителей,

Нга: В первую очередь, это были семинары и экскурсии на немецкие предприятия. Они помогли мне улучшить мои знания о культуре и структуре немецких компаний. Кроме этого, в рамках Программы мне было предоставлено достаточно времени и финансовых средств для того, чтобы найти потенциальных партнёров в Германии и завязать новые контакты. Благодаря участию в Программе наша фирма смогла укрепить свои позиции на переговорах и даже стать генеральным представителем крупной немецкой технологической компании во Вьетнаме. В течение первого года после участия в Программе объёмы продаж выросли в два, а на следующий год даже в два с половиной раза. Кроме того, удалось привлечь новых поставщиков.

Доан: Программа позволила мне заглянуть «за кулисы» немецких предприятий. Она помогла нам лучше понять немецкий образ жизни и труда, а также иную для нас культуру, и значительно облегчила установление контактов и ведение деловых переговоров.

Что бы вы посоветовали потенциальным участникам Программы из Вьетнама?

Нга: Своевременно начинайте интенсивную и серьёзную подготовку! Поставьте себе конкретную цель на время пребывания в Германии!

Доан: Используйте Программу для изучения принципов менеджмента, которые каждый менеджер должен знать и применять в своей повседневной работе.

Могли бы вы дать совет немецким менеджерам, что им следует учесть, планируя работу во Вьетнаме?

Нга: Необходимо самым точным образом взвесить соотношение затрат на персонал и оборудование. Часто привлечение большего числа работников оказывается более выгодным и целесообразным.

Доан: Немецкие менеджеры должны постараться лучше узнать вьетнамскую культуру и менталитет. При налаживании сотрудничества следует точно согласовывать общий порядок действий и фиксировать его в письменном виде. ■

Катрин Трушевский



повесткой дня. Одновременно я должен был разработать идеи и предложения для нашей первой ассоциации выпускников Программы. Я очень волновался и нервничал: сколько участников придет и поддержит наш проект? Смогу ли я всех убедить? Из 60 выпускников Программы, живущих и работающих в северной части страны, на встречу приехала половина! Этот результат укрепил меня в желании продолжать заниматься организацией таких мероприятий.

стране и людях, которыми мы хотели поделиться, вернувшись домой. В-третьих, работа с выпускниками Программы даёт нам возможность создать сетевую структуру для всех бывших и будущих участников, в рамках которой они могли бы обмениваться знаниями и устанавливать новые деловые связи. Не последнюю роль играет также та поддержка, которую мы как члены сетевой организации выпускников Программы получаем со стороны GIZ и VCCI (Vietnam Chamber of Commerce and Industry).

их сердечность, спонтанность, стремление помочь и оказать услугу.

Доан: Прекрасная атмосфера в нашей группе. Причём не только во время наших совместных экскурсий, в ходе которых нам рассказывали о немецкой предпринимательской культуре и деловой жизни, но и в свободное время, когда мы вместе знакомились со страной и людьми.

Как Программа помогла вам установить и/или укрепить связи с немецкими предприятиями?



Конференция выпускников в Куйнёне, март 2012



Первая конференция выпускников Программы в Дели

Первая конференция выпускников Программы показала большую заинтересованность в германо-индийском партнёрстве и будущем сотрудничестве.



С.С. Гупта (Министерство торговли и промышленности Индии), Вольфганг Хомбрехер (BMW), Раймунт Дюринг (GIZ)

Дели. Чего можно ждать от индийско-германского партнёрства? Очень многого! Ведь в первой конференции участников Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMW) по подготовке управленческих кадров Германия-Индия участвовало свыше 90 представителей различных компаний, и это при том, что на сегодняшний день подготовку в рамках Программы завершило пока всего 128 выпускников из Индии. Встреча, которая состоялась 7-8 августа в Дели, проходила под лозунгом «Indo-German Partnership – The Way Ahead». Целью мероприятия было изучение возможностей дальнейшего делового сотрудничества и расширение связей. Конференция проходила в рамках торжеств под общим лозунгом «Германия и Индия 2011-2012 – бесконечность возможностей», поводом для которых стало 60-летие установления дипломатических отношений между обеими странами.

Fit for Partnership

Большое число участников и их активность подтвердили высокий

уровень заинтересованности в развитии сотрудничества с немецкими компаниями. В течение двух дней, предшествовавших конференции, в Дели был проведён семинар Follow-up, вызвавший также массу положительных отзывов. Конференция выпускников Программы явилась прекрасной возможностью расширения и укрепления основы для дальнейшей совместной деятельности. Соответственно активно и с полной отдачей выпускники участвовали в рабочих встречах, на которых обсуждались вопросы энергетической эффективности, стратегии и кооперационного менеджмента. Задачей этих рабочих семинаров было углубление и активизация связей между немецкими и индийскими предприятиями.



Приём в посольстве Германии

Многочисленные представители экономики

В конференции приняли участие сотрудники Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMW), посольства Германии и GIZ, а также Гидо Крист, представитель немецкой экономики и заместитель директора Германо-Индийской торговой палаты. Индийскую сторону представляли организатор конференции Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (FICCI), Confederation of Indian Industry (CII) и Раджеш Нат (Rajesh Nath), руководитель индийского представительства Союза машиностроителей Германии (VDMA). Среди гостей также были многочисленные индийские предприниматели, а также представители индийского министерства торговли и промышленности.

На приём в честь конференции, организованный в посольстве Германии, приехали ещё 30 представителей немецких компаний, приглашенных BMW и немецким посольством в Дели. С приветственной речью на приеме выступил представитель BMW Вольфганг Хомбрехер и заместитель посла Корд Майер-Клодт. К открытию конференции была приурочена официальная регистрация ассоциации выпускников под названием Indo-German Business Development Association (см. стр. 8).

Михаэль Эммрих



Энергия для германо-белорусских экономических отношений

Валерия Судилковская любит свою профессию. Это сразу чувствуется по тому, с каким увлечением она рассказывает о развитии биоэнергетики или использовании биогаза. Судилковская работает в Минске в ООО «Эффективная энергетика» – научно-производственном центре промышленной энергетики и автоматизации при Белорусском государственном университете.



Валерия Судилковская

В Германию белорусский менеджер приехала с большими ожиданиями. Она хотела установить контакты с немецкими предприятиями энергетической отрасли. Ее целью была организация сбыта продукции немецких производителей энергетического оборудования в Беларуси или даже их эксклюзивное представительство. Помимо этого, она занималась поиском деловых партнеров для совместных проектов в области энергетики.

Во время стажировки в Академии экономики федеральной земли Шлезвиг-Гольштейн в Киле в июне 2009 года Судилковская посетила ряд заинтересованных

немецких фирм. В частности она провела переговоры с MAN Diesel, с Федеральной ассоциацией предприятий энергетики Германии и с фирмой Biogas-Innovation Congress and Exhibition.

Итогом этих встреч стали первые переговоры с немецкими производителями о поставках оборудования для различных проектов в Беларуси. Переговоры прошли различные стадии – от регулярного обмена информацией и консультаций до заключения конкретных предварительных соглашений.

То, что переговоры с немецкими деловыми партнерами оказались столь многообещающими, не в последнюю очередь обусловлено содержанием конкретных модулей Программы подготовки управленческих кадров. Так, она знакомилась с деловой культурой Германии и моделировала переговорные ситуации, которые затем применила на практике. Теперь она знает, как устанавливать контакты с немецкими фирмами и на высоком уровне вести переговоры о сотрудничестве. Будущим участникам Программы белорусский менеджер советует: «Не упускайте предоставляемых вам возможностей!»



Творческий дух и стремление к переменам

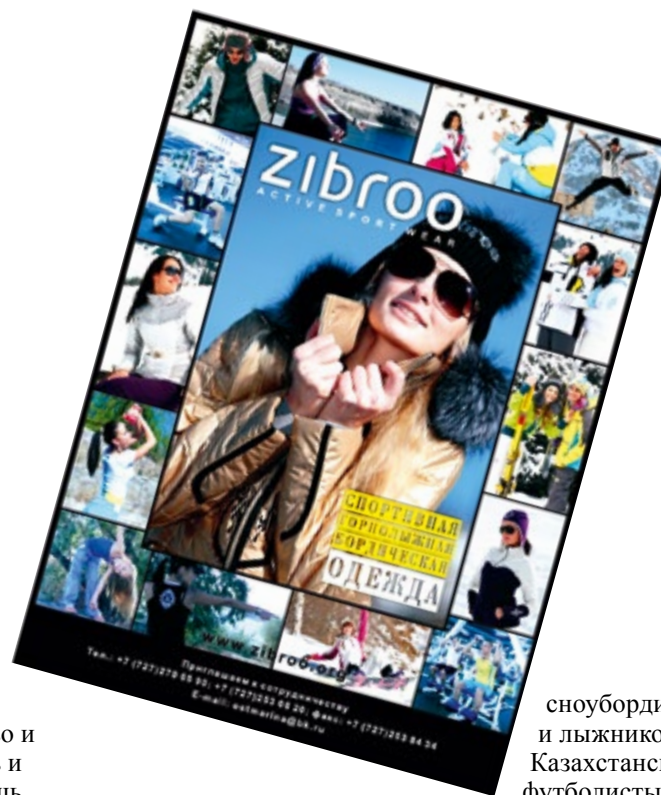
В 2011 году Программу подготовки управленческих кадров Министерства экономики и технологий Германии (BMWi) с успехом прошла Елена Свечникова, основатель и директор казахстанской компании KazSPO-N. Она не перестаёт удивлять своим творческим духом и стремлением к переменам.



Алматы. Высокое качество и инновативность, модность и прогрессивность – вот лишь некоторые факторы, приведшие к успеху швейную фабрику КазСПО-Н (KazSPO-N). Название расшифровывается как «современные, профессиональные и новые ткани из Казахстана» и отражает философию компании. Ведь основанная Еленой Свечниковой в 1996 году швейная мастерская превратилась в ультрасовременную компанию по пошиву модной одежды, которая имеет сертификат ISO и успешно расширяется. Один из важных факторов этого успеха – линия спортивной одежды «Zibroo». В начале деятельности компании одной из главных её проблем было соблюдение стандартов качества. В то время в Казахстане это не было само собой разумеющимся. Свечникова и её сотрудники сделали ставку на рационализацию, обновление и современные технологии (станки и оборудование произведены компаниями ASS-Einrichtungssysteme GmbH и Pfaff AG) и с тех пор добились значительных успехов. Эти предпосылки позволяют развивать линию спортивной одежды, полностью соответствующей международным стандартам.

Коллекции для профессионалов, любителей спорта и юниоров

Начиная с 2009 года в ассортименте «Zibroo» есть коллекция одежды для



сноубордистов и лыжников. Казахстанские футболисты,

баскетболисты и любители фитнеса также носят одежду марки «Zibroo». По оценке Свечниковой особенно строго и критически к выбору спортивной одежды подходит подрастающее поколение казахских спортсменов. Но коллекция «Zibroo» смогла покорить и этих клиентов. На выставке одежды и текстиля ТЕКСТИЛЬЕГПРОМ в Москве фирма Свечниковой была награждена медалью «За современный дизайн и высокое качество». Её показ мод был встречен с энтузиазмом и сопровождался бурными аплодисментами. В 2010 г. КазСПО-Н приняла участие в главной международной выставке спортивных товаров ISPO в Мюнхене. На нее съехались более 2300 бизнесменов из разных стран



мира, познакомившие 80 000 посетителей из более ста стран мира со своим ассортиментом спортивных товаров, обуви и спортивной одежды. КазСПО-Н обеспечила одеждой сборную Казахстана на зимних азиатских играх 2011 г. Результаты, которых добилась Свечникова, свидетельствуют о том, что принятые ею стратегические решения были правильными.

Факторы успеха: компетентность, открытость, умение учиться

Заполняя анкету на участие в Программе подготовки управленческих кадров BMWi в октябре 2011 года в «Учебном центре Мюнгельзее ГмбХ» в Берлине, Свечникова в качестве цели указала желание участвовать в современном международном развитии и завязать деловые контакты. В ходе интервью на отборную комиссию произвели большое впечатление её компетентность и предпринимательские успехи. Во время участия в Программе в Берлине её особенно интересовали темы заёмный труд и квалификация персонала, на которые в Казахстане пока обращают мало внимания. Свечникова также уделяла большое внимание расширению своих международных контактов. В частности, она посетила A+A в Дюссельдорфе, самую большую и важную выставку, посвященную всем аспектам охраны труда и промышленной безопасности в мире. Там она провела переговоры с представителями



американского концерна Gore-Tex и прозондировала возможные направления сотрудничества.

Новые коллекции: модные и неожиданные

По возвращении из Германии Свечникова сразу стала реализовывать полученные знания. Она ввела систему оценочных центров при подборе персонала, увеличила испытательный срок для новых сотрудников и отошла от авторитарного стиля руководства. Она также обратила внимание на существующие различия. В Казахстане делают ставку на опытных сотрудников, а в Германии на новые идеи рабочего коллектива. Возможно именно благодаря этому в 2012 г. возникла идея начать работу над созданием джинсовой коллекции. Анализ показал, что необходимые для этого потенциалы в фирме имеются. На очередной центрально-азиатской конференции выпускников, которая состоится в начале ноября 2012 г. в Алматы, Свечникова собирается устроить показ мод. И, наверное, этот показ будет таким же, как её фирма: новейшим, неожиданным, инновационным. ■

д-р Ангела Лееке



Стать примером в рекордные сроки



Торговые отношения Германии и Туркменистана развиваются. Этому способствует и Программа подготовки управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии и её активные, деловые выпускники. В фокусе – выпускник Сафар Тагиев, отрасль электротехники.

Ашхабад. Туркменская экономика как объект инвестиций немецких компаний пока отстаёт от других стран. Но рост немецкого экспорта в Туркменистан даёт повод для оптимизма: по сравнению с предыдущим годом в 2011 г. немецкий экспорт в Туркменистан вырос на 18 процентов. Или, если брать абсолютные показатели, то в эту богатую природными ресурсами центрально-азиатскую страну было поставлено немецких товаров на сумму более 300 млн. евро. Такому росту способствует и Программа повышения квалификации управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi). Начиная с 2008 года стажировку в Германии прошли 80 менеджеров из Туркменистана. При этом они заключили сделки с немецкими фирмами на миллионы евро.

Рекордные цифры, успех и пример для подражания

Пример туркменского предпринимателя Сафара Тагиева показывает, что участие в Программе позволяет достичь успехов в



предпринимательской деятельности, что в свою очередь способствует развитию двусторонней торговли. Сафар Тагиев – директор туркменской фирмы, специализирующейся на торговле электротехническими деталями и другим электрооборудованием на туркменском рынке. В 2011 году он приехал на стажировку в Германию, чтобы углубить свои знания в области управления во всех основных сферах предприятия. Особенно его интересовала основа немецкой экономики – малый и средний бизнес. Тагиев узнал, что в своей экономической политике федеральное правительство и правительства земель особое внимание уделяют среднему и малому бизнесу, в частности через специальные программы поддержки. Он обратил внимание на два основных принципа рыночной экономики:

1. конкуренция оживляет бизнес и
2. предприниматели создают рабочие места для себя и для других.

В ходе четырёхнедельной стажировки в «Учебном центре Мюнгельзее ГмбХ» в Берлине Тагиев успел посетить целых двенадцать немецких компаний и сразу добился конкретных результатов – договорился о долгосрочном сотрудничестве с Заводом металлических изделий в Геммингене (Баден-Вюртемберг). Сафар Тагиев – один из успешных участников Программы и пример для подражания для его коллег и конкурентов в Центральной Азии. А для организаторов проекта этот результат – стимул для продолжения двусторонней Программы. ■

Выход на новых партнеров



Равиндра Махадеокар является генеральным директором компании Summit Engineers and Consultants Pvt. Компания разрабатывает станки для производства мехатронных компонентов, трубогибочные прессы и другую технику специального назначения.

В ходе Программы подготовки управленческих кадров, которую Махадеокар прошел в ноябре 2011 года в Учебном центре Торгово-промышленной палаты Мюнхена и Верхней Баварии, для него лично в центре внимания находился поиск новых партнеров в области автоматизации, мехатроники и систем для захвата и перемещения деталей. Во время стажировки в Германии он был приглашен на Германо-Индийский круглый стол, где впервые познакомился с фирмой Strama MPS Maschinenbau, с которой за последние месяцы было налажено деловое сотрудничество.



Равиндра Махадеокар

В настоящее время компания Махадеокара является индийским партнером фирмы STRAMA по сбыту и сервису и уже смогла получить контракт на миллион долларов. Кроме того, имеется перспективный план по производству комплектующих для немецкого предприятия. В связи с этим четверо из его сотрудников были направлены в Штраубинг на предприятие STRAMA для «обучения на рабочем месте» (on the job training) в сентябре 2012 года. Махадеокар является также дистрибьютором фирмы Zuwa-Zumpe, которую он тоже посетил во время своего пребывания в Германии. Благодаря стажировке в Германии Махадеокару удалось улучшить свои навыки общения с немецкими деловыми партнерами. По возвращении на родину он ввел некоторые изменения на своем предприятии с целью повышения эффективности работы на международном рынке. Наиболее важным из этих изменений была реорганизация маркетинга в сфере экспорта. ■

Секрет устойчивого семейного предприятия



Ин Сюй – дочь основателя предприятия – формально является заместителем руководителя фирмы, а по сути – фактической главой семейного фармацевтического предприятия Haini Pharmaceutical Company, дочернего предприятия группы компаний Yangtze River Pharmaceutical Group в провинции Цзянсу (Восточный Китай). Цзянсу расположена в устье великой реки Янцзы, давшей название фармацевтической группе, основанной в 1971 году. В ней работает более 5000 человек. Группа является одним из фармацевтических гигантов Китая. Более ста различных групп препаратов составляют ныне ее ассортимент, в который входят препараты, применяемые как в традиционной китайской, так и в западной медицине. Диапазон фармацевтической продукции включает антибиотики, лекарства от желудочно-кишечных инфекций, жаропонижающие и болеутоляющие средства и многое другое.



Ин Сюй

Переняв компанию, Сюй столкнулась с большой проблемой: ее фирма Haini вложила несколько миллионов евро в три производственные линии из Германии, но никак не могла пустить их в эксплуатацию должным образом. Именно в это время предпринимательница получила возможность принять участие в проводимой по инициативе Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) Программе подготовки управленческих кадров, которую она прошла в Немецкой академии

менеджмента г. Целле в ноябре 2009 года. В Германии китайская предпринимательница вступила в контакт с машиностроительной компанией, у которой Haini приобрела производственное оборудование, и получила нужную поддержку. По возвращении в Китай Сюй удалось вместе с немецким экспертом довести все три производственные линии до полной мощности. «Производительность увеличилась на 300 %» – говорит она с гордостью.

Еще больше гордится Сюй знаниями, полученными в Германии – знаниями о том, как управлять семейным бизнесом, чтобы сделать его устойчивым. Она была удивлена, что все частные компании, на которых она побывала в Германии, были основаны более 80 лет назад, а старейшая из них – более 200 лет. Китайские же семейные предприятия редко «живут» более 20 лет. Haini существует вот уже около 40 лет, и Сюй чувствовала настоятельную необходимость реформировать компанию.

В ходе стажировки Сюй заметила, что многие из сотрудников посещаемых фирм работают на одном и том же предприятии в течение десятилетий. Они отождествляют себя со своим предприятием, потому что прошли на нем профессиональную подготовку и знают, что успех компании непосредственно связан с их личной эффективностью, а также потому, что предприятие заботится о них и их семьях. С другой стороны, компания получает большую пользу от лояльности своих сотрудников: у нее есть стабильный и профессиональный основной кадровый состав, который работает инновационно и ориентирован на будущее. Кроме того развивается чувство принадлежности сотрудников к коллективу, чувство ответственности и духа корпоративной культуры, что способствует повышению эффективности труда и производительности. «В Германии один сотрудник может работать на трех станках одновременно, в то время как в Китае для этого необходимо человек шесть. Причина кроется в различии в профессиональной подготовке, опыте и ответственности».

По возвращении в Китай Сюй целиком посвятила себя реформе управления кадрами. Она разработала систему подготовки кадров, ввела принцип поощрения личной ответственности и эффективности, а также улучшила благосостояние сотрудников и их семей. «Все во имя человека – это ключ к устойчивому развитию не только для немецких, но и для китайских компаний», – считает предпринимательница. ■



КОМПЛАЕНС

Для достижения успеха инвестировать в комплаенс



Доклад на мероприятии «Российско-германский диалог предпринимателей»

Фальк Тишендорф, адвокат и управляющий партнёр московского офиса БАЙТЕН БУРКХАРДТ (BEITEN BURKHARDT), о комплаенсе и менеджменте рисков в повседневном бизнесе на примере России

Что такое «комплаенс»?

Комплаенс – медицинский термин, означающий соблюдение пациентом режима терапии, – приобретает в России всё большее значение не только в связи с применимостью иностранного права в отношении действий инвесторов. В то время как в области медицины задаётся вопрос, следует ли пациент указаниям врача, в правовой сфере речь идёт о том, последовательно ли соблюдает конкретное предприятие существующие нормативные предписания.

Вы работаете адвокатом в России в течение десяти лет. Что Вы можете рассказать о своём опыте?

Когда ко мне обращаются немецкие предприниматели по вопросам планируемых в России инвестиций, то на первом месте для них однозначно стоят такие темы как «комплаенс», «гарантия соблюдения законности», «отношение к коррупции» и «безопасность инвестиций». Причём интересно, что часто они спрашивают не о том, возможно ли в принципе инвестировать в России с гарантией соблюдения законности, а о том, как оформить инвестицию таким образом, чтобы она реализовывалась с гарантией соблюдения законности. Тема комплаенса в России прямо связывается с темой коррупции. И хотя комплаенс подразумевает гораздо больше, чем только борьбу

с коррупцией, но размышляя о комплаенсе, тему коррупции в России игнорировать невозможно.

Что предпринимает российское государство против коррупции?

Президент и премьер-министр резко осуждают коррупцию в России и планируют дальнейшие меры для борьбы с ней. Новые законы и положения по борьбе с коррупцией до сегодняшнего дня не привели к улучшению позиции России в индексе восприятия коррупции, ежегодно публикуемом международной организацией Transparency International. Следует также задать вопрос, можно ли лечить такую болезнь, как коррупция, медикаментом под названием «право», т.е. бороться не только с её последствиями, но и с её причинами. Россия использует и другие медикаменты, в частности открытость.

Например, на судебных заседаниях производится аудиозапись. В некоторых судах установлены видеокамеры для аудиовизуального документирования судебных разбирательств. В этой связи стоит упомянуть, что в рейтинге бизнес-климата ОЭСР «Занимаясь бизнесом» (Doing Business Index) за 2012 г. в комплексной позиции «Исполнение контрактов» (Enforcing Contracts) среди 183 стран Россия занимает достойное 13-ое место – всего на пять мест ниже Германии.

Сколько комплаенса нужно моему предприятию?

Перед предприятиями встаёт простой и практический вопрос, возможно ли, и если да, то каким образом коротко и чётко обозначить сферы, в которых им нужно учитывать важные для комплаенса аспекты. И ещё один вопрос: в каких случаях для предприятий, их управляющих, и членов органов надзора может возникать юридическая ответственность. Особенно представители предприятий малого и среднего бизнеса часто задают вопрос о соотношении затрат и эффективности. Может ли вообще предприятие малого и среднего бизнеса позволить себе «комплаенс»? Если концерн с 400 000 сотрудников принимает на работу 500 специалистов в области комплаенса (compliance officer), это, конечно, впечатляет. Однако это также означает, что на каждые 800 сотрудников приходится по одному специалисту в области комплаенса. При таком соотношении на предприятиях малого и среднего бизнеса чисто арифметически не будет ни одного специалиста по комплаенсу.

Что необходимо для соблюдения действующих правовых норм и внутренних директив?

Как российские предприятия, так и иностранные инвесторы в России должны соблюдать законы. Обстоятельства юридической ответственности могут возникать в результате правонарушений или бездействий. В России предприятия также обязаны:

1. соблюдать нормативные требования,
2. обеспечивать соблюдение этих требований и с этой целью

3. обращать особое внимание на обстоятельства и ситуации с большим потенциалом опасности, при этом задавая себе вопрос,
4. какие реальные возможности имеются для недопущения такого потенциала опасности.

Чтобы понять, какие важные для комплаенса положения следует соблюдать, и провести анализ рисков, необходимо прежде всего проанализировать ситуацию на предприятии и в бизнесе. Поэтому имеет смысл рассмотреть конкретные темы на конкретном предприятии и определить его сферы деятельности. После этого можно раскрыть над этими сферами своего рода «зонты безопасности» и определить, какие действия следует предпринять и от каких мер следует отказаться для обеспечения юридически законной деятельности и избежания нарушений законов и возникновения обстоятельств юридической ответственности. В рамках такого «зонты безопасности» следует учитывать следующие аспекты: юридические, налоговые, управленческие, IT, требования отчётности, здравоохранения, безопасности, экологии и процедуры неплатежеспособности.

Каковы последствия несоблюдения существующих требований в отношении комплаенса?

Помимо материального и нематериального ущерба для предприятия возможны отрицательные последствия и для физических лиц занятых в управлении предприятия и в органах надзора. Эти последствия могут угрожать даже профессиональной карьере. На практике также часто недооценивают, с какими затратами времени и средств связана защита от уже принятых мер. Кроме того, конфискация документов, компьютеров и т.д. может фактически привести к прекращению производственного процесса.

Как предотвратить этот риск?

Для эффективной профилактики рисков на российских предприятиях необходима реализация мер комплаенса. Для эффективного комплаенса требуются чёткие организационные структуры. Для этого

нужна чёткая информационная и коммуникационная организация. Она может опираться на внутренние правила предприятия, в которых определены сферы ответственности членов различных органов и отделов. При этом следует учитывать также горизонтальное и вертикальное распределение ответственности, требований при одобрении и утверждении тех или иных вопросов. В конечном итоге многое зависит от величины предприятия. Отдельные производственные единицы предприятия несут ответственность и обязаны отчитываться в рамках своей компетенции. Руководителям отдельных функций предприятия может быть предоставлено неограниченное специальное директивное право, содержание которого определяется внутренними производственными положениями, а также задачами контроля и координации. Эти положения отражаются в уставе, внутреннем регламенте наблюдательного совета и внутреннем регламенте совета директоров, а также в других внутренних документах. Например, в директиве по подписанию документов в рамках предприятия.

Какой вывод можно сделать в отношении инвестиций в России?

В России зарегистрировано более 6000 немецких предприятий. Причём в это число не входят немецкие предприятия, непосредственно поставляющие товары в Россию. Однако говоря об инвестициях в России, нельзя ожидать соблюдения немецких правовых стандартов безопасности. И всё-таки, учёт и соблюдение правовых и прочих нормативных положений в России как и почти во всех странах, – это основные предпосылки для успеха инвестиций. Видеть проблемы в самой России – это, может быть, удобная позиция для предприятий, однако такой подход идёт в разрез с фактическими обстоятельствами. Часто причина заключается в недостаточной и непродуманной подготовке проектов. Подытоживая, следует отметить, что тот, кто инвестирует своё время в комплаенс и тем самым в правовую безопасность и уделяет этим темам серьёзное внимание, сможет добиться хороших результатов, реализуя инвестиции в России. ■

Бенчмаркинг как основа ориентированной на конкретные цели системы показателей

Проф. Рольф Пфайффер – Академия экспорта Баден-Вюртемберг
Д-р Бертрам Ломюллер - Steinbeis Global Institute Тюбинген, институт Steinbeis Берлин

Стремительные изменения, происходящие на рынках, и связанная с этим необходимость быстрой адаптации предпринимательских структур постоянно требуют нового позиционирования предприятий и организаций на рынке. Для принятия правильных решений относительно стратегической ориентации предприятия важнейшим условием является наличие сведений о ситуации на рынке. Имеющиеся данные сравниваются с собственными сильными и слабыми сторонами компании и – в соответствии с основными характеристиками собственной деятельности – учитываются в стратегии предприятия. Для успешной реализации этой стратегии необходима эффективная система показателей, с помощью которых возможен регулярный контроль за достижением намеченных целей. Именно здесь и проявляется потенциал бенчмаркинга.

Принцип бенчмаркинга был разработан в 1970-е годы в США Робертом Кэмпом (Robert C. Camp) из компании «Рэнк Ксерокс». Исходной точкой для развития бенчмаркинга стал мощный натиск японских конкурентов на рынке кинокопировальных аппаратов. Объявленная цель состояла в том, чтобы сопоставить свои изделия и технологические процессы с японскими и понять, каким образом японцам удастся производить равноценные или даже более качественные кинокопировальные аппараты по более выгодным ценам. Итак, бенчмаркинг как метод управления заключается в том, что организации и предприятия изучают передовой опыт (best practice) и

адаптируют этот опыт в своих собственных интересах. Задача состоит в том, чтобы улучшить показатели либо отдельных участков, либо предприятия в целом. Для этого необходимо определить показатели желаемых усовершенствований и создать необходимый инструментарий для измерения результатов. Примечание: английское понятие „benchmark“ относится к сфере землеустройства и означает выбор конкретной контрольной точки (вехи) на местности. То есть «бенчмаркинг» в этом смысле предполагает ориентацию всех измеряемых величин на эту точку.

Бенчмаркинг как метод получил широкое признание и распространение благодаря тому, что он позволяет предпринимателям лучше оценить свои сильные и слабые стороны и полностью понять своё собственное положение на рынке. Так можно легче идентифицировать лучшие предприятия, распознать существующие возможности для усовершенствований и реализовать приемлемые меры на своем собственном производстве. Как показывает анализ примеров неудачного менеджмента, проведённый Академией экспорта и Steinbeis Global Institute Тюбинген, сложности, связанные с бенчмаркингом и разработкой ориентированной на конкретные цели системы показателей, часто недооцениваются. В результате предприятия оказываются в сложной ситуации, т. к. ими управляют, исходя из «неправильных» показателей. Поскольку бенчмаркинг обеспечивает получение надёжных результатов анализа ситуации,



д-р Бертрам Ломюллер,
Директор, Steinbeis Global Institute в Тюбингене, Институт Steinbeis в Берлине (SHB)

проф. д-р Рольф Пфайффер,
исполнительный директор и партнер Export-Akademie Baden-Württemberg GmbH

этот метод является неотъемлемой составляющей других концепций менеджмента – системы сбалансированных показателей (balanced scorecard), концепции Академии экспорта IMLead®, системы управления качеством, системы Кайдзен или системы бережливого производства (lean management).

Процесс и эффективность бенчмаркинга

Существует два основных вида бенчмаркинга – внутренний и внешний. Под внутренним бенчмаркингом подразумевается сопоставление процессов в пределах одного предприятия или концерна. Поскольку в данном случае никакого обмена с внешними процессами и технологиями не происходит, потенциал инноваций ограничен. Значительно большую пользу приносит внешний и межотраслевой бенчмаркинг. В сопоставлении собственных процессов с наиболее успешными процессами на уровне всей промышленности кроется максимально возможный потенциал новых импульсов и инноваций.

Реализация проекта бенчмаркинга начинается с определения цели усовершенствования стратегически важного бизнес-процесса. Основой для этого является оценка соответствующего процесса и определение системы сбора данных. Хорошо зарекомендовал себя в этом отношении метод составления анкет с ключевыми показателями эффективности КПЭ (key performance indicators). КПЭ служат для измерения бизнес-процессов и стратегических целей. Такая анкета даёт возможность целенаправленно

выделить нужные предприятия и обратиться к ним с запросом об участии в проекте бенчмаркинга.

Как показывает опыт долгосрочного применения бенчмаркинга, прямое сравнение предприятия с его непосредственным конкурентом практически невозможно. Для этого скорее подходят фирмы с идентичными или схожими технологиями и бизнес-процессами. Первичный анализ преимуществ и недостатков производится, как правило, путём сопоставления количественных показателей из анкет. Следующий шаг состоит в качественном сравнении бизнес-процессов с наибольшим потенциалом усовершенствований. Для этого проводятся семинары, а бизнес-процессы сравниваются и анализируются в рамках взаимных визитов на предприятия. Обмен опытом позволяет получить полную ясность о сути процесса, идентифицировать потенциалы инноваций и определить наиболее эффективные методы работы, т. е. то, что подразумевается под понятием «best practice». Идентифицированные возможности усовершенствований могут затем быть быстро адаптированы к условиям собственного предприятия, а подходящие показатели целенаправленно реализованы на практике.

Пример межотраслевого бенчмаркинга – сравнение компании-изготовителя компьютеров с магазином «Товары почтой». Проект бенчмаркинга возник из-за проблем, имевшихся у изготовителя компьютеров в связи с комплектацией и доставкой товара. Это приводило к значительным издержкам при обработке заказов, и лишь 70% заказов доставлялись потребителям в согласованные сроки. После составления описания производственных процессов и анкеты были направлены запросы в адрес различных компаний. В качестве партнера для проекта бенчмаркинга удалось привлечь крупную фирму посылочной торговли бытовыми товарами. Это предприятие славилось эффективностью исполнения заказов и пунктуальностью доставки покупок. Проект дал колоссальные результаты. С помощью выявленных потенциалов усовершенствований

и согласованных показателей поставленные цели удалось реализовать в течение шести месяцев. В результате экономия затрат составила 10%, а доля товаров, поставляемых точно в срок, достигла 95%.

Резюме

Бенчмаркинг – это метод непрерывной оценки и оптимизации собственных процессов. Он требует стратегического признания и готовности открыто обсуждать внутренние процессы своего предприятия с «конкурентами». С помощью основанной на бенчмаркинге системы показателей, ориентированной на конкретные цели, можно определить долгосрочную стратегию действий и своевременно распознать наметившиеся сбои в работе. Если же дела у компании идут из рук вон плохо, и ей нужны радикальные перемены, то бенчмаркинг в

качестве инструмента управления здесь непригоден.

Для первого ознакомления с методом управления «бенчмаркинг» Академия экспорта федеральной земли Баден-Вюртемберг совместно с Steinbeis Global Institute Тюбинген разработала схемы онлайн-овых проверок (online checks) и стандартные анкеты с ключевыми показателями эффективности, а также создала базу данных бенчмаркинга с информацией о более чем 750 предприятиях. Бенчмаркинг как метод изучался также в рамках Программы повышения квалификации управленческих кадров в 2009 году в Средней Азии, где был реализован международный проект бенчмаркинга с участием более ста предприятий. Дополнительную информацию можно найти на сайте www.benchmarking.de. ■

10 рекомендаций по успешной разработке системы показателей, ориентированной на конкретные цели, с помощью бенчмаркинга

1. Двигайтесь вперёд шаг за шагом и разделите проект бенчмаркинга на сегменты. В отдельно взятом сегменте можно достичь результата быстрее, чем при реализации комплексных проектов, охватывающих сразу несколько сфер.
2. Определение системы показателей (для стратегического управления) – задача руководства компании. Оно должно инициировать и сопровождать процесс бенчмаркинга.
3. Тщательно выбирайте партнеров по бенчмаркингу. Ищите в первую очередь компании с идентичными или схожими процессами внутри или за пределами вашей отрасли.
4. Тщательно спланируйте ход реализации процесса бенчмаркинга и подробно опишите его цели.
5. Обеспечьте понимание и одобрение намеченных действий со стороны всех участвующих подразделений компании. Это важно, поскольку внутреннее сопротивление может привести к неудаче в проведении бенчмаркинга и разработке системы показателей.
6. Тщательно готовьтесь к встречам с вашим партнером по бенчмаркингу и фиксируйте их результаты. Только когда вы сами будете иметь полную ясность в отношении процессов и показателей вашего предприятия, вы сможете задавать «правильные вопросы».
7. Позаботьтесь о том, чтобы потенциалы оптимизации и специфицированные показатели оценивались на вашем предприятии нейтрально. Это обеспечит признание результатов и поможет предотвратить возникновение оппозиционных настроений.
8. Проявляйте гибкость при определении показателей – в первую очередь здесь нужны методы, допускающие измерение результатов.
9. Постарайтесь внедрить эффективную систему мониторинга для регулярной проверки показателей. Позаботьтесь о том, чтобы ваша система показателей была достаточно обозримой (не более 20 параметров) и при этом охватывала все подразделения предприятия.
10. Регулярно повторяйте процесс бенчмаркинга. Только постоянное сравнение с лидерами может гарантировать долговременные преимущества в конкурентной борьбе.

Global Campus 21®

Программа подготовки управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии в Интернете:

www.giz.de/gc21/mp

Вся информация для участников и заинтересованных лиц – на сайте!



Познакомьтесь уже сегодня с Вашими будущими деловыми партнерами!

Через нашу **Кооперационную биржу** на сайте www.giz.de/gc21/mp/kooperationsboerse Вы сможете подобрать себе конкретного потенциального делового партнера.

- удобный список потенциальных деловых партнеров
- сортировка по странам, отраслям или продуктам
- даты приезда иностранных представителей



Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте www.giz.de/gc21/mp/feedback Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



Программа подготовки управленческих кадров

Supported by:

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-pr@giz.de
www.giz.de/gc21/mp



on the basis of a decision by the German Bundestag