

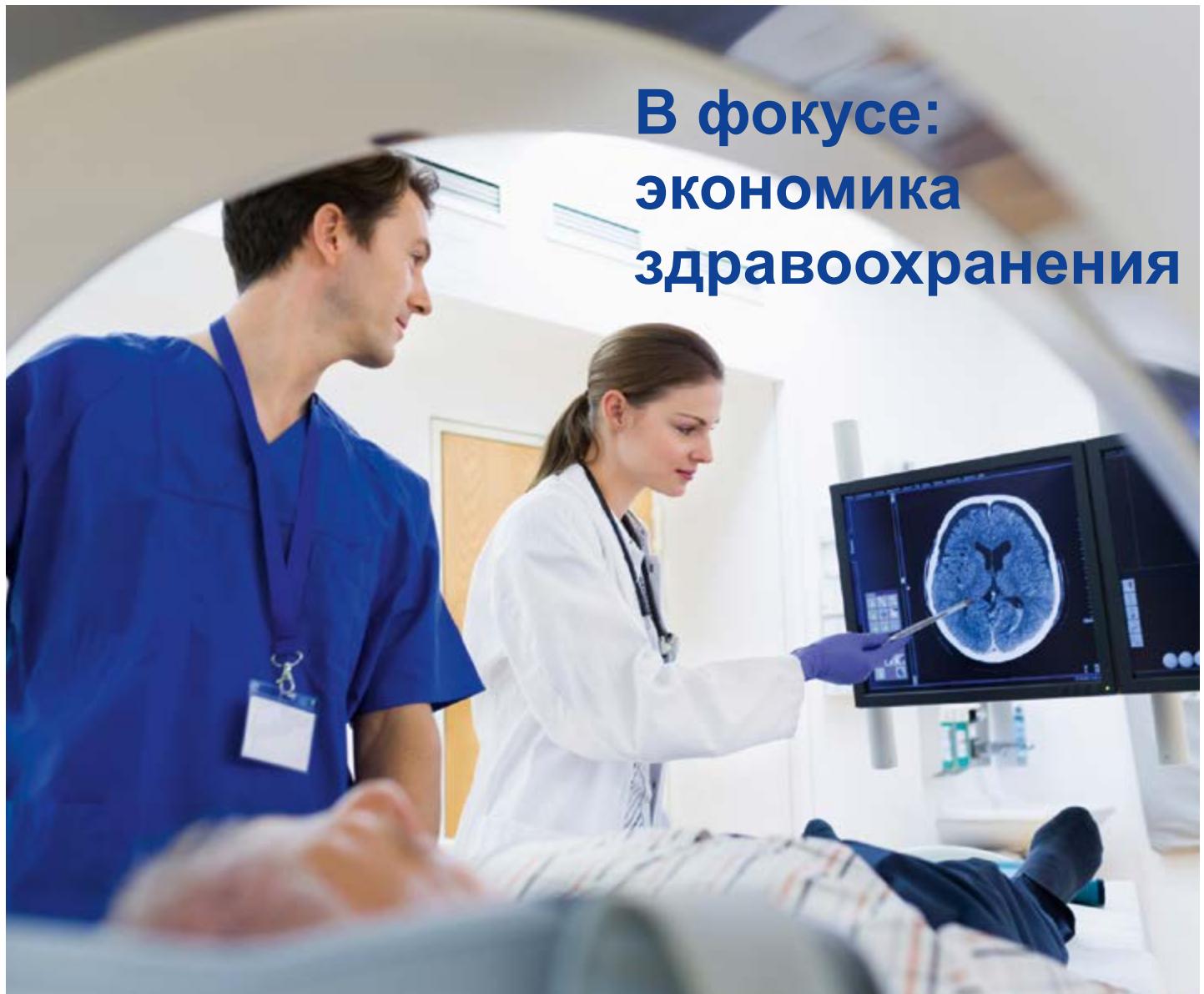
Journal

Fit for Partnership with Germany

Выпуск 1 | 2013
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и технологий
Германии по подготовке управленческих кадров

В фокусе: экономика здравоохранения



**«Как вести бизнес
с Китаем»**
Успешный старт
программы в Пекине
и Цзяньсу
Стр. 5



**Многолетняя история
успеха**
Российская Президент-
ская программа отмечает
свое 15-летие
Стр. 28

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ 3

НОВОСТИ 4-9

- Выпускница из Индии в беседе с министром экономики Германии Рёслером 4
- Вручение наград в Москве 4
- Успешный старт программы «Как вести бизнес с Китаем» 5
- Продолжение Программы в трудных условиях 6
- Продление Программы с Азербайджаном 6
- Стимул для будущего сотрудничества 7
- Председатель правления GIZ встретилась с выпускниками и министром 7
- Узбекистан и Германия углубляют торгово-экономическое сотрудничество 8
- Продлено сотрудничество с Беларусью 9

ГЕРМАНИЯ 10-23

- Российские аграрии в Шлезвиг-Гольштейне 10
- Новейшая горнодобывающая техника в действии 12
- Сырьевые партнерства 13
- Азербайджанские управленцы в столице Саксонии 14
- Переняли опыт Германии в управлении персоналом 15



- Энергия из отходов 16
- Средний бизнес открывает для себя Индию 18
- GIRT – Германо-индийский круглый стол 19
- Пилотная группа: Энергоэффективность на промышленных предприятиях 20
- Рабочая встреча с GIZ, BMWi и образовательными центрами 22

СТРАНЫ-ПАРТНЕРЫ 24-33

- Укрепление немецко-украинского сотрудничества 24
- Потенциалы экономического роста в Поволжье 26
- «Нужно ловить ветер перемен»: интервью с Дмитрием Овденко 27
- Многолетняя история успеха 28
- «Обоюдовыгодный процесс»: интервью с Андреем Федоровым 29
- День немецкой экономики в Туркменистане 31
- Повышение квалификации управленицев из департаментов экономики областных государственных администраций Украины 32

В ФОКУСЕ 34-45

- Здравоохранение на экспорт 34
- Управленцы из сферы здравоохранения из шести стран 36
- Выставки по теме здравоохранения в странах-партнерах Программы 38
- Международный обмен по вопросам управления здравоохранением 40
- Знакомство с немецкой системой здравоохранения 41
- Высокая инициативность партнера 42
- Витамины для экспортеров 43
- Медицинская техника: немецкие компании демонстрируют свои возможности 44



ВЫПУСКНИКИ 46-56

- World Café в Алматы 46
- Китайская конференция выпускников в Ухане 48
- Долголетнее партнёрство: Германия – Монголия 50
- Ежегодная международная конференция выпускников в Киеве 52

Биржа контактов в Минске	54
Десять лет работы с выпускниками в России	55



Биржа контактов для молдавских выпускников	56
--	----

СОБЫТИЯ	49
Май – ноябрь 2013	49

УСПЕШНЫЕ УЧАСТНИКИ	57-61
---------------------------	-------

Dr. Штефан Иванов: Новое немецко-российское СП вышло на рынок	57
Гэнхун Чжу: В центре внимания – качество и инновативность	58
Система комплексного управления качеством (TQM)	59
Баходир Ибрагимов: Выход на иностранные рынки	60
Улан Мухамед: Воспользоваться шансом	61

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ	62-63
Формы международной кооперации	62
Преимущество благодаря менеджменту инноваций	63

КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ	64
---------------------------------	----

Дорогие друзья Программы подготовки управленческих кадров!

В Ваших руках – второй выпуск международного журнала Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии по подготовке управленческих кадров. После обновления журнала полгода назад международный характер Программы стал особенно ощутим. Впервые в журнале рассказывалось о событиях и результатах, касающихся не отдельной страны или одного региона, а всех стран-партнеров Программы. Тем отраднее положительный резонанс, который вызвал журнал у наших читателей. Хорошую оценку получили не только темы статей, но и оформление и структура рубрик. Большое спасибо всем, кто прислал нам свое мнение о нашем журнале! И в дальнейшем мы будем рады вашим отзывам – они помогут нам еще более ориентировать журнал на читателя.



В фокусе этого выпуска – тема здравоохранения. Потенциал роста этой перспективной отрасли заметен во всем мире. Увеличение народонаселения, растущий спрос на медицинские услуги в развивающихся странах и демографическое старение – вот причины, выдвигающие медицинские технологии, фармацевтику и биотехнологии на авансцену. Медицинские компании Германии экспортируют инновационную продукцию и решения, пользующиеся высоким спросом на мировом рынке. В первых рядах при этом нередко стоят предприятия среднего бизнеса.

Особое внимание в этом выпуске мы уделили стране-партнёру России. Немногим более 15 лет тому назад родилась Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства России. Вскоре после этого стартовала немецко-российская программа повышения квалификации управленческих кадров, положившая начало сегодняшней Программе. В течение уже десяти лет ведется и постпрограммная работа с российскими выпускниками. Этим выпуском журнала мы хотели бы по достоинству отметить юбилей. Награждение четырех сотрудников общества GIZ осенью прошлого года в Москве мы рассматриваем как высокую оценку нашей работы и вместе с тем как стимул для продолжения успешного сотрудничества со всеми странами-партнерами, число которых в настоящее время достигло уже четырнадцати.

Более обширным в этом выпуске стал раздел, посвященный Германии. Из сообщений читателей мы узнали, что эта рубрика особо интересна для Вас. Репортажи о событиях в организациях выпускников, в странах-партнерах, портреты успешных участников Программы завершают обзор.

Надеюсь, что нынешний выпуск журнала будет не менее интересным, чем предыдущий, и желаю Вам приятного чтения!


Ваш Раймут Дюринг

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Журнал
«Fit for Partnership with Germany»
Программа Федерального министерства экономики и технологий
Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров
Выпуск 1/2013

Издатель: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Программа Федерального министерства экономики и технологий
Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров
Раймут Дюринг, руководитель Программы
E-Mail: mp-pr@giz.de
Интернет: www.giz.de/gc21/mp
Ответственные за выпуск: Кристина Отто, Даниэль Штрубе

Редакторы: Аксель Вапpler (ответственный), Dr. Герд Шимански-Гайер, Ян Лёхер, Даниэль Штрубе, Наталия Астрин, Ян Димог (Diamond media GmbH)

Оформление: Diamond media GmbH, Мириа де Фогт
Авторские права на фотографии: istockphoto.com, fotolia,
dreamstime, GIZ

Периодичность издания: 2 раза в год

Дата издания данного выпуска: апрель 2013 г.

Срок сдачи следующего выпуска в печать: 15 июля 2013 г.

Все права защищены. Полная или частичная перепечатка только с предварительного разрешения редакции. Несмотря на максимально 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**

ISSN 2195-8726

Выпускница из Индии в беседе с министром экономики Германии Рёслером



Dr. Филипп Рёслер беседует с Инной Хандуджа (в центре)

Инна Хандуджа – директор кадрового агентства Interec IT Global Executive Search в северной Индии. На Азиатско-Тихоокеанской Конференции 2012 года в Гургаоне, Нью-Дели, ей представилась возможность побеседовать с министром экономики Германии Dr. Филиппом Рёслером.

GIZ: Когда состоялась встреча с министром Рёслером?

Инна Хандуджа: В ноябре прошлого года на обеде, организованном специально для индийских бизнес-леди. На встрече присутствовало 25 женщин, представительниц самых разных организаций и предприятий со всей Индии: из Бангалора, Ченнаи, Чандигарха и, конечно же, из Гургаона (Дели). Министра сопровождали высокопоставленные делегаты и заместитель посла Германии в Индии.

Какие темы обсуждались с министром?

Его очень интересовала информация о среде, в которой работают индийские женщины, и соответствующий культурный контекст. Министр задавал много вопросов, касающихся семьи, правительства и поддержки для деловых женщин. В беседе мы подчеркнули, что являемся самыми первым поколением деловых женщин Индии и не получаем никакой поддержки со

стороны государства, что, в принципе, касается всех индийских предпринимателей, как женщин, так и мужчин. В целом министр был заинтересован в более тесных деловых отношениях Германии и Индии и во взаимовыгодном развитии экономики.

Удалось ли Вам поговорить с ним напрямую?

Я показала ему журнал GIZ и рассказала о немецко-индийской Программе подготовки управленческих кадров. Его очень порадовал успех наших выпускников в Индии. Он хотел узнать, как Программа помогла нам улучшить деловые отношения с Германией. Я ответила, что Программа оказала на меня очень положительное влияние, особенно в отношении профессионализации моей фирмы. Журнал он перелистал, кстати, с большим интересом.

Г-жа Хандуджа, спасибо за интервью!

Вручение наград в Москве



Министр экономического развития РФ награждает сотрудников GIZ.

Москва. Большая честь для общества GIZ: в рамках торжественного мероприятия в связи с 15-летием Президентской программы подготовки управленческих кадров, германский вклад в которую реализуется в рамках Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров, три штатных и один бывший сотрудник общества GIZ были отмечены наградами за свою многолетнюю активную работу в России. 2-го ноября 2012 года Dr. Герд Шимански-Гайер, Изольда Хайнц, Владимир Богданов и Гидо Райнш были награждены благодарностью министра экономического развития Российской Федерации. Грамоты были вручены заместителем министра экономического развития Сергеем Беляковым в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. «Мы очень рады этой почести,



Гидо Райнш (слева), Изольда Хайнц и Владимир Богданов (справа) при вручении благодарности заместителем министра экономического развития РФ Сергеем Беляковым.

которую рассматриваем как признание 15-летнего активного участия Германии в российской Президентской программе. В этом плане награждение является актом признания заслуг всех коллег, работающих по Программе – как в Бонне, так и в Москве», – сказала после церемонии вручения грамот руководитель проектов общества GIZ в Москве Изольда Хайнц. А Гидо Райнш, руководитель проектов общества GIZ в Бонне, добавил: «Однако самой большой наградой является успех Программы. Ведь прирост объема двусторонней торговли удалось увеличить на сумму, значительно превышающую один миллиард евро. Это очень впечатляющая цифра!» ■

Успешный старт программы «Как вести бизнес с Китаем»



Немецкие предприниматели провели две недели в Пекине и в провинции Цзянсу. Там состоялись первые бизнес-контакты с китайскими фирмами.

Пекин/Цзянсу. В рамках немецко-китайской Программы подготовки управленческих кадров китайское правительство впервые пригласило руководителей немецких предприятий на двухнедельную стажировку в Китай. Пилотная программа под девизом «Как вести бизнес с Китаем» была реализована в период с 3 по 17 ноября 2012 года в тесном сотрудничестве между обществом GIZ и его партнёром в Китае – Китайским центром поддержки малого и среднего предпринимательства (ProSME). Программа реализуется на основании положений двустороннего соглашения между Федеральным министерством экономики и технологий Германии и Министерством промышленности и информационных технологий Китая. Соглашение дополняет Программу компонентом стажировки немецких управленцев в Китае.

Шансы в Китае

Во время своего пребывания в Пекине и провинции Цзянсу (восточное побережье Китая) одиннадцать руководителей немецких машиностроительных и торговых предприятий, а также компаний из сферы услуг в течение двух недель имели возможность составить себе представление о потенциале рынка, корпоративной культуре и предпринимательском климате второй по величине экономики мира, а также завязать первые контакты с потенциальными китайскими партнёрами. Благодаря удачному сочетанию тематических семинаров с посещениями китайских и немецких предприятий, участники стажировки получили весьма полное представление о предпринимательской деятельности в Китае.

На спецсеминарах по разным темам, например, по промышленным кластерам в Китае или по зонам экономического развития в Тайцзане и Лянъюньгане, управленцам из Германии была предоставлена информация «из первых рук». Они обсудили с китайскими специалистами интересующие их узкие темы.

Визиты на предприятия и биржи контактов

Среди посещённых предприятий следует выделить завод Guodian United Power Technology Co. Ltd. в Лянъюньгане. Высокотехнологичное предприятие производит установки для использования энергии ветра и много внимания уделяет так называемой «зелёной энергии». Гостей из Германии подробно познакомили с производством и системой сбыта продукции. Наряду с поездками на китайские предприятия в программу было включено также посещение известных немецких компаний Trumpf, Schaeffler, Krones и Henkel, работающих в Китае. На встречах с их руководством шла оживлённая дискуссия о накопленном опыте и особенностях ведения бизнеса в Китае. На бирже контактов в Пекине и Тайцзане групп-

па из Германии получила многочисленные возможности завязать новые деловые контакты и укрепить уже существующие. Этой же цели служили индивидуальные посещения китайских предприятий.

Организатор с китайской стороны (ProSME) и администрация зон экономического развития в Тайцзане и Лянъюньгане подготовили интенсивную и весьма содержательную программу, в которой наряду с многочисленными деловыми мероприятиями нашлось место и для культуры, и даже для футбольного матча между немецкими гостями и командой Joe Tuokesi из Тайцзана. Китайские партнёры и здесь показали себя как гостеприимные хозяева и уступили менее выносливой и не столь технично игравшей команде гостей только по результатам послематчевых пенальти. В результате этой поездки все немецкие участники высоко оценили перспективы работы в Китае на ближайшее будущее и рассчитывают на установление долгосрочных деловых связей с местными бизнесменами. После рассмотрения результатов состоявшихся индивидуальных встреч переговоры будут продолжены. Уже в ходе поездки руководитель машиностроительной фирмы из федеральной земли Северный Рейн-Вестфалия в итоге двухдневных переговоров подписал договор с китайским бизнес-партнёром о поставке промышленного оборудования. К семинару Follow up в июне 2013 года участники пилотной группы подготовят презентации по индивидуальным результатам стажировки. ■

Рональд Шульц



Управленицы из Германии во время посещения высокотехнологичного предприятия Guodian United Power Technology Co. Ltd. в Лянъюньгане.

Продолжение Программы в трудных условиях



В феврале 2013 года управленцы из Египта приехали на стажировку в Кёльн.



Кёльн. Несмотря на бурные политические события в декабре прошлого года, обе стороны решили провести отборочные собеседования с участниками Программы 2013 года так, как было запланировано. Для прохождения стажировки в Германии были отобраны 24 руководителя из Египта. Большинство из них приехали в Кёльн и Берлин для повышения квалификации в период с 24 февраля по 23 марта. В большинстве своём участники представляли промышленные предприятия, в частности поставщиков автомобильной промышленности, производителей мебели и изделий из кожи, а также деталей из синте-

тических материалов и электронных компонентов. Насколько разными были отрасли, настолько различались и интересы участников. Мухамеда ЕльМахаллави, финансиста фирмы HedetalforMetal Industries из города Таута в дельте Нила, интересовали контакты с немецкими поставщиками определённых сортов стали. Амр Хамди, замдиректора предприятия по производству изделий из карбона и графита Egycarbon, стремился восстановить и углубить деловые отношения с заказчиками из Германии. Кроме того, в Программе принимали участие представители организаций, ответственных за проведение Программы в Египте:

Совет по производственному обучению ITC (Industrial Training Council) и Египетская коммерческая служба (Egyptian Commercial Service).

Весьма ценными для египетских руководителей оказались предложения пилотной группы из Египта, высказанные в июне 2012 года после окончания стажировки в Германии на встрече с представителями ITC, GIZ и Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi). Так, эксперт Центров Карла Дуйсберга (CDC) Юлиане Бир провела в Каире подготовительный семинар по межкультурной компетенции. Одновременно эксперт CDC провела тренинг для пяти преподавателей государственного Центра подготовки кадров по внешней торговле Foreign Trade Training Centre (FTTC). Цель обучения состояла в том, чтобы в будущем включить аспекты межкультурного тренинга в содержание подготовительного курса, проводимого египетской стороной. ■

Омар Шарифи

Участница Программы из Египта Рания Ораби



Продление Программы с Азербайджаном

Баку. Министерство экономического развития Республики Азербайджан и Федеральное министерство экономики и технологий Германии (BMWi) договорились о пролонгации сотрудничества в рамках Программы подготовки управленческих кадров Азербайджана до конца 2015 года. Официальное соглашение было подписано 28 февраля 2013 г. в Баку заместителем министра экономического развития Азербайджана Ниязи Сафаровым и заместителем директора управления BMWi Андреасом Оберштэллером. С начала реализации Программы в 2009 году 133 руководителя азербайджанских предприятий успешно прошли ориентированные на практику тренинги в Германии. В итоге участники Программы приобрели современные знания в области менеджмента, которые пригодятся им в особенности при управлении малыми и средними фирмами. Кроме того они наладили и расширили деловые контакты с немецкими компаниями. ■



После подписания: Андреас Оберштэллер (слева), Ниязи Сафаров

Стимул для будущего сотрудничества



Программа Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров для руководящего состава немецких и китайских предприятий продлена до 2016 года.



Парламентский статс-секретарь Эрнст Бургбахер (слева) с заместителем министра промышленности и информационных технологий КНР Чжу Хунъянем

Берлин. Обмен мнениями об актуальной политике в сфере МСП в Китае и Германии, возможности международного развития дуальной системы профессиональной подготовки и сотрудничество в области обмена управленческими кадрами и повышения их квалификации – эти и другие темы обсуждались 9-го января 2013 года в ходе прошедших в Берлине консультаций по сотрудничеству в сфере МСП. Эрнст Бургбахер – парламентский статс-секретарь BMWi и уполномоченный Федерального правительства Германии по МСП и туризму – встретился с заместителем министра промышленности и информационных технологий КНР Чжу Хунъянем (Zhu Hongren) в рамках четвертого раунда немецко-китайских консультаций по сотрудничеству в сфере МСП. Они проводятся ежегодно, поочередно в Германии и Китае. В ходе встречи Бургбахер и Чжу подписали продление соглашения о сотрудничестве в области подготовки управленческих кадров немецких и китайских предприятий до 2016 года. Первоначально Программа служила для повышения квалификации китай-

ских управленцев в Германии. С 2012 года ею могут воспользоваться также и немецкие руководители, желающие приобрести опыт и установить деловые связи в Китае. «Германия является якорем стабильности в Европе, Китай – двигателем экономического роста в Азии. Основой успеха обеих стран является также динамичность и инновационный потенциал их МСП. Поэтому будущее наших экономических отношений зависит от тесного взаимодействия в сфере политики по МСП», – подчеркнул Бургбахер. Далее он отметил: «Частный сектор МСП Китая руководствуется зачастую

«Основой успеха обеих стран является также динамичность и инновационный потенциал их малого и среднего бизнеса».

теми же интересами, что и немецкие или другие иностранные компании в Китае, а именно – раскрыть экономическую структуру страны для деловой конкуренции и частной инициативы. Контакты на уровне предприятий играют центральную роль в углублении экономических отношений. Посредством сотрудничества по обмену управленческими кадрами мы создаем важные стимулы для налаживания деловых связей в будущем». ■

Михаэль Эммрих

Председатель правления GIZ встретилась с выпускниками и министром



Берлин. 20 января 2013 года председатель правления общества GIZ Таня Гённер посетила «Зелёную неделю», крупнейшую в мире сельскохозяйственную выставку (www.gruenewoche.de). Во время осмотра экспозиции она побывала у стенда Кыргызстана, где её приветствовал министр сельского хозяйства Чингизбек Узакбаев. На стенде 2013 г. были представлены сертифицированные продукты питания и товары из войлока, которые вызвали живой интерес у посетителей выставки. За оформление стенда отвечал выпускник Программы подготовки управленческих кадров Бактыбек Шамкеев, который с 2012 года руководит работой местной ассоциации выпускников Программы.

Участники Программы, проходившие стажировку в этом году, тоже получили возможность посетить «Зелёную неделю» в Берлине. В январе в Германию приехали две группы управленцев-аграриев, в составе которых были представители из шести стран: Азербайджана, Белоруссии, Казахстана, Кыргызстана, Узбекистана и Украины. ■



Таня Гённер беседует с Чингизбеком Узакбаевым

Нам важно узнать Ваше мнение!

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



Dr. Карл-Эрнст Браунер (справа) передает журнал Шавкату Туляганову



Баходир Султанов, владелец фирмы «Туран-Текс»



Узбекистан и Германия углубляют торгово-экономическое сотрудничество



Ташкент. 16 ноября 2012 года, после двухлетнего перерыва, в Ташкенте вновь состоялось заседание узбекско-германской правительственной рабочей группы по торговле и инвестициям. Днем позже прошло заседание двустороннего Управленческого комитета Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров. Тесная времененная связь этих двух событий не случайна. Обсуждение экономических событий в Германии и Узбекистане и, в первую очередь, определение приоритетов будущего сотрудничества служат важными стратегическими ориентирами для Программы.

Министерство внешних экономических связей, инвестиций и торговли Узбекистана в лице заместителя министра Шавката Туляганова, который является сопредседателем рабочей группы и Управленческого комитета, определило ряд отраслей, целесообразных для углубления

сотрудничества и, с точки зрения Узбекистана, перспективных для немецких инвестиций. К этим отраслям относятся пищевая промышленность, фармацевтика, автомобильная промышленность, электротехника, нефтехимическая и нефтегазовая

отрасли, альтернативная энергетика, а также туризм и необходимая для него инфраструктура.

Сопредседатель обоих двусторонних органов с немецкой стороны, заместитель Федерального министра экономики и технологий Германии Dr. Карл-Эрнст Браунер подтвердил, что Программа может способствовать привлечению немецких инвесторов. Для участников Программы контакты с немецкими компаниями могут стать шансом укрепить доверие к узбекским предприятиям и, со своей стороны, проверить состоятельность немецких производителей. Возможен, например, целенаправленный отбор участников Программы в целях привлечения новых немецких поставщиков для совместного предприятия по выпуску грузовых автомобилей ООО JV MAN Auto - Uzbekistan. Такой подход возможен и в отношении других перечисленных отраслей, для которых у немецких компаний имеются привлекательные предложения.

Продолжение сотрудничества с Узбекистаном

Кульминацией заседания Управленческого комитета стало принятие уже третьего совместного заявления по проведению Программы подготовки управленческих кадров. Программа продлена до 2015 года. С немецкой стороны заявление подписал Dr. Карл-Эрнст Браунер, заместитель Федерального министра экономики и технологий Германии, с узбекской стороны – Шавкат Туляганов, заместитель министра внешних экономических связей, инвестиций и торговли Узбекистана.



Управление качеством с первого шага

Конкретизировать и воплотить в жизнь эти идеи – это теперь задача для GIZ и Торгово-промышленной палаты Узбекистана. Оптимистичный настрой придают уже достигнутые успехи Программы, что подчеркивали представители обеих сторон. Председатель ТПП Узбекистана Алишер Шайхов констатировал положительное развитие у 90% выпускников Программы.

Наглядным примером послужил бывший участник Программы Баходир Султанов, владелец фирмы «Туран-Текс». После заседания Управленческого комитета он принял немецкую делегацию на своем предприятии, выпускающем трикотаж. Немецкие гости своими глазами убедились в том, какого прогресса достигла фирма «Туран-Текс» после возвращения Султанова из Германии.

В качестве примера выпускник рассказал о переориентации кадровой политики. Результат изменений – повышение мотивации и квалификации сотрудников. Текущесть кадров значительно уменьшилась, работа стала более стабильной. Эти положительные аспекты влияют и на качество продукции. Сегодня Султанов знает, что, хотя управление качеством заканчивается контролем готовой продукции, начинается оно с первого рабочего шага. Благодаря преобразованиям компания Султанова смогла увеличить свою долю рынка в Узбекистане и России. Не в последнюю очередь помогли ему в этом и круговые вязальные машины мирового лидера Mayer & Cie из города Альбштадт в Баден-Вюртемберге. Предварительные переговоры о закупке оборудования Султанов провел в 2009 году во время стажировки. ■

Dr. Анжела Леке

Продлено сотрудничество с Беларусью

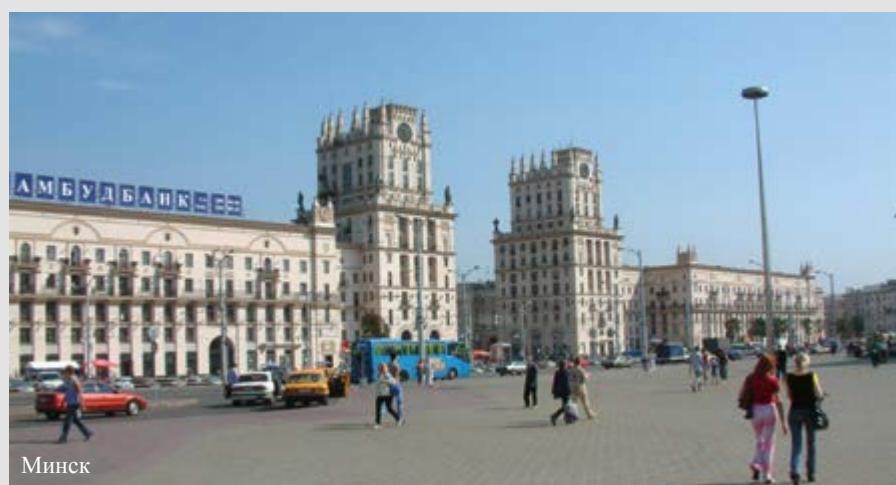
На рабочей встрече в Минске было подписано соглашение о продлении Программы подготовки управленческих кадров с Беларусью на следующие три года.



Минск. Уже в четвёртый раз собрались представители Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) и министерства экономики Республики Беларусь 24 октября 2012 г., чтобы обменяться мнениями о результатах и будущем направлении Программы с ее координаторами. Стороны подвели успешный итог двух последних лет работы. Большое впечатление на собравшихся произвели успехи и многообещающие перспективы участников и выпускников Программы. Предложенное BMWi продолжение Программы было с энтузиазмом поддержано белорусским

партнёром. В рамках встречи было подписано совместное заявление о продлении Программы до 2015 года.

Презентации участников и резонанс Программы наглядно продемонстрировали ее успех для всех задействованных сторон. Павел Курило, заместитель директора ЗАО «Людмила», поделился своими впечатлениями о стажировке в Германии и доложил о её результатах: с должности начальника отдела маркетинга он был назначен заместителем директора фирмы, выпускающей головные уборы. Предприятие, в частности, подразделение по сбыту продукции, было реструктурировано. С помощью немецкой техники были модернизированы технологические линии и теперь «Людмила» поставляет в Германию высококачественные текстильные изделия – в том числе для служащих Deutsche Bahn AG. Это выгодно для обеих сторон. О деятельности выпускников – привлечении в ассоциацию новых членов, заключении соглашения о сотрудничестве с городской администрацией Минска и проведении первых мероприятий – рассказал Иван Рак, председатель учреждённой в 2012 году белорусской ассоциации выпускников Программы. ■



Минск



Российские аграрии в Шлезвиг-Гольштейне



Сельское хозяйство и пищевая промышленность были в центре внимания управленцев из Российской Федерации, приехавших в конце 2012 года в Академию экономики земли Шлезвиг-Гольштейн для повышения квалификации.

Российские аграрии в Шлезвиг-Гольштейне

Киль. Представители самых различных сельскохозяйственных организаций из Российской Федерации, объединенные в группу из 21 человека, приехали в Академию экономики федеральной земли Шлезвиг-Гольштейн WAK в городе Киль в рамках Программы подготовки управленческих кадров. Здесь, в Северной Германии, с 6 ноября по 1 декабря 2012 года российские управленцы посетили целый ряд предприятий и провели многочисленные деловые встречи.

В настоящее время в Академию WAK входят 22 местных подразделения. Образовательная деятельность осуществляется по всей федеральной земле, расположенной

между Северным и Балтийским морем. Успеху этой деятельности способствует общеевропейский и международный опыт Академии. Апробированные в других странах знания и ноу-хау приносят пользу и на «внутреннем рынке». Участвуя в национальных научно-экономических проектах, разрабатывая инновационные форматы обучения в рамках общеевропейских программ и помогая переориентации на рынке труда, Академия с ее нестандартным подходом расширяет кругозор, открывает горизонты, учит по-новому смотреть на привычное и, тем самым, передает новые знания и навыки.

В центре внимания – биопродукты и приобретение оборудования

Участники смогли самостоятельно убедиться в том, насколько широки масштабы предлагаемых учебных программ и мероприятий. Наряду с интерактивными тренингами и двусторонними переговорами с представителями бизнеса и политики появились различные точки соприкосновения для возможного сотрудничества и синергии. Программа охватила полный спектр сельскохозяйственных вопросов по растениеводству, животноводству, агротехнике и переработке сельскохозяйственной продукции. Представители 17 регионов России уверенно и на равных общались с немецкими

коллегами, посетив группой 19 различных предприятий и проведя 30 индивидуальных деловых встреч.

Животноводческая выставка Eurotier в Ганновере и проведенная там компанией Enterprise Europe Network (EEN) биржа деловых контактов стали отличной платформой для профессионального диалога и установления первых контактов между немецкими и зарубежными фирмами. Особым интересом пользовались фирмы, специализирующиеся на растениеводстве и сельскохозяйственной технике. В центре внимания находилось экологически чистое земледелие, системы экстенсивного землепользования, выращивание качественной региональной биопродукции и закупки сельскохозяйственной техники.

Незабываемым осталось посещение компании Bio-Westhof GmbH. Участники Программы осмотрели крупнейшую биотеплицу Германии, выстроенную и запущенную в эксплуатацию совсем недавно. На четырех гектарах земли выращиваются 70 000 томатных растений, дающих около 1 500 тонн томатов в год. Участники ознакомились с новой технологией энергонейтраль-

ного теплоснабжения теплиц на базе блочной ТЭЦ, вырабатывающей энергию из непроданных био-овощей и других биопродуктов.

Ряд новых контрактов

Тех, кто хотел получить детальную информацию о технике и ценах на сельскохозяйственное оборудование, интересовали прежде всего известные на мировом рынке компании, такие как Claas KGaA mbH, Riela Trocknungstechnik GmbH и Landmaschinenfabrik Grimme GmbH. В течение многих лет эти три предприятия успешно работают в Восточной Европе и имеют представительства по всему миру. Участники Программы ознакомились с ассортиментом, проконсультировались по интересовавшим их вопросам, запросили коммерческие предложения. Они приобрели ноу-хау по технологиям современной обработки почвы и уборки урожая, что несомненно скажется на повышении эффективности их родных предприятий.

Уже вскоре после возвращения российских предпринимателей на родину были заключены первые соглашения. Между компанией Petkus

GmbH из Тюрингии, специалистом по технологиям очистки семенного материала, и ООО «Гарант Оптима» из Белгорода, от которого в Программе участвовал Александр Лялюк, в январе 2013 года был подписан контракт на семизначную сумму о строительстве первого семенного завода в Белгороде. ООО «Щедруха» из сибирского Кемерово, командировавшее Григория Федорова в Германию, подписало соглашения о сотрудничестве с фирмами Reimann Emsdetten GmbH, Renolit SE и Wolf Heiztechnik GmbH. Ижевский мясокомбинат «Восточный» (участник Константин Созонов) также заключил соглашения о сотрудничестве с компаниями ACO Funki, BDW Feedmill Systems GmbH и Big Dutchman GmbH.

Устойчивому развитию завязавшихся деловых контактов участников Программы будет способствовать поддержка со стороны команды WAK вплоть до постстажировочного семинара. Очень насыщенная программа закончилась интересными итоговыми презентациями и превосходными результатами участников. Сделан еще один шаг для поддержки внешнеэкономической деятельности в пищевом секторе. ■

Марлиз Ример-Ланге, WAK

Визит на ферму Westhof (г. Фридрихсгабекоог):
экологически чистое овощеводство





Новейшая горнодобывающая техника в действии



Первая однومесячная стажировка в Германии в рамках сырьевого партнёрства с Казахстаном

Кёльн/Лейпциг. В ноябре 2012 года правительство Германии впервые пригласило на стажировку руководителей казахских предприятий сырьевой отрасли. Это мероприятие проводится в рамках правительственного соглашения о сотрудничестве в сфере сырьевых ресурсов, индустрии и новых технологий, подписанного в начале 2012 года федеральным министром экономики и технологий Германии Dr. Филиппом Рёслером и министром индустрии и новых технологий Республики Казахстан Асетом Исекешевым. При подписании Рёслер заявил: «Доступ к сырьевым ресурсам зависит не только от технологических возможностей, но и от экономических и политических условий. Сырьевые партнёрства вносят существенный

вклад в снабжение экономики Германии сырьем, что обеспечивает экономический рост и занятость в нашей стране. Подписанное сегодня соглашение с Республикой Казахстан создаёт политические условия для того, чтобы предприятия могли самостоятельно заключать договоры».

Геологоразведка, добыча, анализ и переработка

Организованная Центрами Карла Дуйсберга стажировка проходила большей частью в Кёльне и Лейпциге. Группа состояла исключительно из представителей сырьевой отрасли – разведки месторождений, добычи, геохимического анализа и переработки полезных ископаемых. Кроме трина-

дцати руководителей из Казахстана на стажировку прибыли три управленца из Кыргызстана и один из Узбекистана. Сочетание профильных семинаров и визитов на немецкие предприятия позволило участникам более полно познакомиться с деловой жизнью в Германии. Поездка в сопровождении переводчиков на специализированную выставку «Сыпучие материалы» в Дортмунде помогла установить многочисленные деловые контакты и наладить обмен опытом. Казахские менеджеры побывали, в частности, у производителей транспортёров (ThyssenKrupp Fördertechnik GmbH, TAKRAF GmbH, FAM Magdeburger Förderanlagen und Baumaschinen GmbH), а также у производителей оборудования для геохимического анали-

за (SPECTRO Analytical Instruments GmbH и Carl Zeiss AG).

«Важно посмотреть, каким образом задействована техника!»

На встрече в BMWi участники стажировки рассказали о первых результатах. Одно из крупнейших предприятий сырьевой отрасли Казахстана называется ENRC (Eurasian Natural Resources PLC). Оно активно занимается добычей и переработкой железных руд, углей и алюминия. Важным аспектом работы является добыча хромита, применяемого для получения особо прочных сортов стали. Предприятия, входящие в группы компаний ENRC, уже более 30-ти лет добывают сырье при помощи оборудования восточногерманской фирмы TAKRAF и накопили значительный опыт работы с немецкой техникой. Переговоры о закупке нового оборудования начались ещё до приезда на стажировку в Германию кандидата технических наук Даурена Окасова представителя группы ENRC. Поэтому он был особенно заинтересован в посещении фирмы TAKRAF, где увидел современную горнодобывающую технику в действии: «Мне важно было посмотреть, каким образом задействована техника. Теперь я знаю, как работает предприятие». Фирма TAKRAF выпускает для мирового рынка ковшовые экскаваторы и транспортно-отвальные мости, которые используются при добыче полезных ископаемых карьерным способом. Опираясь на обширное ноу-хау и опыт реализации нескольких сотен проектов, подкреплённый постоянным совершенствованием, предприятие с богатыми традициями может «под заказ» изготовить оборудование для самых сложных геологических условий. Поскольку при закупке оборудования для горнодобывающих предприятий счёт, как правило, идёт на миллионы, переговоры ещё не завершены.

«Общение по Интернету не может заменить личные контакты»

То, что и казахские технологии вос требованы в Германии, показало посещение Еленой Сайдовой фирмы KSL (Kupferschiefer Lausitz GmbH). Там Сайдова, ведущий минералог в отделе освоения месторождений казахской фирмы «Казцинк», вела переговоры о возможном участии своей фирмы в освоении Лаузицкого меднорудного месторождения. Во время посещения немецких компаний её особенно интересовало современное лабораторное оборудование и программное обес-

Сырьевые партнерства

Сырьевые партнерства – составная часть стратегии Федерального правительства Германии. Уже подписаны соответствующие партнерские соглашения с Казахстаном, Монголией и Чили.

Берлин. Германия как индустриальная держава относится к крупнейшим мировым потребителям сырья. Значительная часть минерально-сырьевых ресурсов, таких как гравий, песок, известняк и глина, добывается в самой стране. С другой стороны, металлургическое сырье, многие важные для промышленности минералы, редкоземельные элементы и органические полезные ископаемые Германия вынуждена почти полностью импортировать. Доступ к этому сырью необходим немецкой экономике для обеспечения успешного развития и в будущем, для сохранения роста и рабочих мест в Германии. Этот доступ зависит не только от технических возможностей, но и от общих политических и экономических условий.

В связи с этим Федеральное правительство Германии в конце 2010 года разработало т.н. сырьевую стратегию. В ее основе – партнерские взаимоотношения с отдельными странами, богатыми полезными ископаемыми. В соответствии с правительенной стратегией, сырьевые партнерства являются важным инструментом поддержки сырьевого снабжения немецких предприятий. Обеспечение сырьевыми ресурсами, в принципе, является задачей экономики. Своей сырьевой стратегией Федеральное правительство создает необходимые предпосылки для устойчивого и конкурентоспособного снабжения сырьем. Стратегия предусматривает комплекс мер для улучшения доступа к сырьевым рынкам. Двусторонние сырьевые партнерства могут открыть новые источники сырья для промышленных предприятий. Инновации на основе научно-исследовательских программ в области сырьевых ресурсов, эффективное использование сырья и материалов, а также утилизация вторсырья позволяют уменьшить зависимость от импорта. Структурные мероприятия, напр. создание Немецкого сырьевого агентства (DERA), Института ресурсных технологий им. Гельмгольца (Фрайберг) или Межведомственного комитета по ресурсам (IMA), призваны оказать поддержку, в т.ч. консультационную, немецким промышленным предприятиям, прежде всего МСП. Все мероприятия тесно увязаны с действиями на общеевропейском уровне.

Межправительственные соглашения о сырьевом партнерстве уже заключены с Монгoliей (2011), Казахстаном (2012) и Чили (2013). Под эгидой сырьевых партнерств предприятия самостоятельно вступают в частноправовые отношения, подкрепляя их гарантиями и поддержкой за счет внешнеэкономических и внешнеполитических инструментов. Сюда относится и участие казахских руководителей предприятий добывающих отраслей в Программе Федерального министерства экономики и технологий Германии по подготовкеправленческих кадров.





Доклад Маргариты Магауяновой (фирма «Топаз») слушают сотрудники BMWi Урсула Хорн и Франк Вайзиг

► печение, используемое при освоении месторождений. Кроме того Сайдовой необходим был обмен опытом с немецкими коллегами по добыче металлосодержащего сырья, в частности, на месторождениях с глубоким залеганием руды. Стандартные варианты здесь не годятся, требуются индивидуальные решения, предлагаемые немецкими специализированными фирмами.

Предприятие «Топаз» из восточно-казахстанского Усть-Каменогорска занимается геологоразведкой, картографированием и оценкой запасов месторождений. Маргариту Магауянову, директора по качеству и начальнику службы развития, кроме немецкой техники особенно заинтересовал экологический менеджмент и вопросы охраны труда. Она поделилась: «Немецкие предприятия очень хорошо организованы, гостеприимны и заинтересованы в налаживании деловых контактов. На всех фирмах нас принимали русскоязычные сотрудники». С целью модернизации работы имеющихся в компании «Топаз» лабораторий, а также создания специальной лаборатории экологического менеджмента Магауянова посетила сертифицированные лаборатории Германии. В Гейдельберге, во время посещения фирмы IBL Umwelt und Biotechnik GmbH, она смогла возобновить контакты, возникшие в феврале 2012 года на экологической конференции в Астане. На фирме Polysius AG из г. Беккум, входящей в концерн ThyssenKrupp, она получила информацию о новых способах автоматизации лабораторных исследований и контроля качества. В результате появились планы совместных проектов как с IBL, так и с Polysius, например, по экологическому менеджменту в Усть-Каменогорске. Магауянова резюмирует: «Общение по Интернету не может заменить личные контакты».

Этого же мнения придерживается и Вольфганг Хомбрехер, отвечающий

в BMWi за Программу подготовки управленческих кадров: «Во время Программы часто зарождаются первые связи на личном уровне, которые важны для сотрудничества на партнёрской основе». Урсула Хорн из департамента BMWi по международной сырьевой политике считает: «Соглашение о партнёрстве предполагает тесное сотрудничество предприятий в интересах обеих стран и самих предприятий». Она предложила участникам стажировки сделать презентацию результатов пребывания в Германии на следующем заседании межправитель-

ственной рабочей группы по реализации партнёрского соглашения, которое состоится в 2013 году в Казахстане. Франк Вайзиг, референт BMWi по работе со странами Центральной Азии, призвал участников стать «эмиссарами сотрудничества между Германией и Казахстаном». У представителей немецких фирм, принимавших группу на своих предприятиях, осталось позитивное впечатление от встречи с казахскими коллегами. Да и сами стажеры считают, что они эффективно поработали во время пребывания в Германии. ■

Азербайджанские управленцы в столице Саксонии



Дрезден. ARGE Консорциум - Новые Федеральные Земли (ARGE Neue Bundesländer) в конце 2012 года впервые принял в Дрездене группу молодых предпринимателей и руководителей из Азербайджана. Целью пребывания группы в Германии являлось обучение в рамках Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии по подготовке управленческих кадров.

В ходе однومесячного пребывания группы в столице Саксонии образовательный центр, используя свой богатый опыт в работе со стажерами из Азии и Восточной Европы, смог организовать многочисленные деловые контакты для членов азербайджанской группы. В целом стажеры посетили 64 предприятия, что способствовало наращиванию потенциала развития устойчивых экономических связей между Германией и Азербайджаном. Немецкие предприятия видят в Программе великолепную возможность вступить в контакт с новыми интересными странами-партнерами. С момента старта Программы в 2009 году количество ее выпускников из Азербайджана достигло, с учетом этой группы, внушительного числа – 129 человек. Из восемнадцати членов группы, проходивших подготовку в учебном центре ARGE Konsortium NBL, большинство представляло такие секторы экономики как ИТ, фармацевтика, финансы, гостиничное дело и страхование. Программа велась на английском языке.

Лишь немногим немецким МСП приходит в голову Азербайджан, когда речь заходит о развитии или расширении их международных деловых связей. Тем не менее уже имеются примеры успешного сотрудничества, которые доказывают перспективность и этой страны-партнера. Компания Dresdner Kühlanlagenbau GmbH, которую посетили члены группы, уже реализовала ряд проектов в Азербайджане и имеет свой офис в Баку. С визитом азербайджанских гостей преуспевающее дрезденское предприятие связывало не только надежду обзавестись контактами для будущих проектов, но и возможность найти квалифицированных специалистов, необходимых компаний для расширения ее деятельности в Азербайджане. ■

Роман Баннак, NBL



Азербайджанские руководители в Дрездене

Переняли опыт Германии в управлении персоналом



Управленцы из Вьетнама, посетившие в 2012 году немецкие предприятия, получили ценную информацию в области управления персоналом и повышения квалификации. Некоторый опыт уже применяется на практике.



В гостях у машиностроительной компании Berthold Hermle AG

Штутгарт/Дрезден/Берлин. В рамках стажировки в Германии в октябре 2012 года, организованной образовательным центром Baden-Württemberg International (bw-i), вьетнамские менеджеры посетили города Штутгарт, Дрезден, Берлин, а также различные предприятия. Акцент был сделан на теме управления персоналом, так как многие вьетнамские фирмы испытывают дефицит квалифицированных кадров, от которого страдает и сам бизнес. Посещая немецкие предприятия и учреждения, гости из Юго-Восточной Азии знакомились с практикой и возможностями управления персоналом в Германии.

Компания Maschinenfabrik Berthold Hermle AG из Госхайма, входящая в список фондовых бирж, является одним из ведущих производителей фрезеровочных станков. Здесь управленцы из Вьетнама познакомились с программой обучения специалистов и повышения квалификации, а также с системой оплаты сотрудников с многолетним стажем работы. Самостоятельность и, соответственно, большое чувство от-

ветственности каждого сотрудника произвели сильное впечатление на гостей из Вьетнама.

Хорошее обучение и организованность

«Ключ к успеху немецких предприятий – это хорошая организация и обучение. Это я понял во время визита нашей группы на компанию Berthold Hermle AG и реализовываю на моей собственной фирме», – заявил Нгуен Тхань Санг. Улучшение условий труда, регулярные курсы повышения квалификации, привлекательная система оплаты по результатам труда – многие участники размышляют о возможности применения этих методов после возвращения во Вьетнам. Например, Ле Као Минь намеревается внедрить на своём предприятии систему производственного обучения, так как он убеждён, что недостаток квалифицированного персонала является одной из важнейших проблем Вьетнама, прежде всего, для позиционирования страны в мировой экономике. Визит в сберкассу Sparkasse Dresden наглядно про-

демонстрировал значение гибких решений для сотрудников, касающихся рабочего времени, неполного рабочего дня или помощи тем, кто после продолжительной безработицы вновь попадает на рынок труда.

«Важно понять культуру ведения бизнеса»

Во время своей стажировки в Германии Нгуен Сюан Ань не только узнала много нового о мотивации сотрудников, но и сумела найти контакты для своего предприятия. Представители компании Berthold Hermle AG уже посетили её предприятие в Хошимине, так как эта машиностроительная компания хочет развивать и укреплять свой бизнес во Вьетнаме. Нгуен о своём пребывании в Германии: «Я многому научилась в области управления и менеджмента проектов. До стажировки я больше использовала «вьетнамский стиль» ведения бизнеса. Сейчас я предпочитаю немецкие методы. Особенно важным считаю правильное общение с коллегами и клиентами, необходимое для установления равновесия между нашими вьетнамскими и немецкими клиентами, работающими вместе. В будущем я хотела бы расширить свою работу с клиентами из Вьетнама, чтобы помочь им в дальнейшем выйти на международный рынок».

Зыонг Тхи Хунг подтвердила, что визиты на предприятия были для неё лучшей частью стажировки: «Мы смогли увидеть и понять, как немецкие фирмы делают бизнес, а также поговорить об их опыте. А для немецких компаний, которые хотят выйти на рынок Вьетнама, важным является понимание людей и предпринимательской культуры в нашей стране. И в этом выпускники Программы могут им помочь». ■

Ханна Бэтц



Олег Головачев

Энергия из отходов



Первая пилотная группа руководителей предприятий по утилизации отходов и водоканальных хозяйств добилась миллионных результатов уже в 2012 году. После знакомства с новейшими немецкими технологиями в области переработки отходов и водоподготовки предприниматели из России, Узбекистана и Кыргызстана воспользовались возможностью наладить взаимовыгодное сотрудничество.

Берлин. Первая группа из 22 управленицев, приехавших в берлинский образовательный центр EUROPANORAT на повышение квалификации в области водного хо-

зяйства, утилизации и переработки отходов, превзошла все ожидания немецкой стороны. Франк Нихте, представитель Федерального министерства экономики и технологий

Германии (BMWi), уже на заключительном семинаре охарактеризовал результаты группы как «выдающиеся».

Ввиду высоких темпов индустриализации и грозящего дефицита сырьевых ресурсов вопросы утилизации и вторичной переработки отходов приобретают все большее значение не только для промышленно развитых стран. За последние 20 лет немецкий сектор утилизации и переработки отходов, в котором занято около 160 000 человек, вышел на очень высокий технический и экологический уровень благодаря инновационным технологиям немецких компаний. В фокус интересов немецких специалистов по безотходным технологиям все чаще попадают и рынки за пределами Европы, испытывающие высокую потребность в самой современной экологической технике утилизации отходов. Для освоения этих рынков в 2011 году была создана ассоциация «German RETech Partnership», явившаяся преемником экспортной инициативы 2007 года «Технологии эффективной переработки отхо-

дов» (RETech) Федерального министерства экологии Германии (BMU). Инициатива RETech была призвана способствовать сетевой интеграции немецких специалистов по безотходным технологиям и их взаимодействию с научно-исследовательскими организациями в интересах укрепления внешней торговли. Политические меры – закон о замкнутом цикле производства, ужесточение норм по упаковке, по утилизации отслуживших автомобилей, аккумуляторов, электроприборов и т.д. – помогают совершенствовать высокоеффективные и надежные технологии утилизации и вторичной переработки отходов. К ним относятся раздельный сбор и сортировка отходов, термообработка с рекуперацией энергии, биомеханическая утилизация и ферментация биологических отходов.

Именно эти технологии, а также возможность их применения у себя на родине прежде всего интересовали участников Программы. Большое впечатление произвел немецкий принцип круговой экономики. В его основе – закон о замкнутом цикле производства, который действует в Германии уже 20 лет. Он ставит целью обеспечить наиболее полный возврат употребленного сырья в процесс производства, иными словами, создать безотходный и безэмиссионный замкнутый производственный цикл.

На пути к безотходному производству

Группа посетила ведущие берлинские компании по утилизации и переработке отходов. На предприятии ALBA GmbH участники познакомились с экологичными способами транспортировки и обработки биологических и промышленных отходов, в компании HACH LANGE GmbH получили информацию о лабораторном оборудовании для анализа воды, о станциях мониторинга поверхностных вод, о методах измерения параметров водяных охладительных и нагревательных систем и др. На предприятии DAS Environmental GmbH в Дрездене группе были представлены инновационные технологии газоочистки и обработки сточных вод (например, биологическая обработка сточных вод на основе технологии TFR), а также индивидуализированные решения по очистке технологических газов на основе новейших технологий ESCAPE, STYRAX, UPTIMUM, GIANT и SPRUCE.

По словам участников Программы, в их странах крайне высока потребность наверстать упущенное в сфере экологии. Впечатления коллег обобщила Галина Колмакова, мастер-пивовар из Тюмени. По ее словам, применение самых передовых методов переработки отходов позволит занять нишу и получить конкурентные преимущества на отечественном рынке. Но не только коммерческие интересы мотивируют участников: благодаря пребыванию в Германии укрепилось их чувство ответственности за окружающую среду, вырос интерес к вопросам, которые ранее считались второстепенными.

Высокие технологии решают проблемы канализации и водоснабжения

Большинство предпринимателей приехали в Германию с конкретными целями. Именно поэтому они смогли быстро найти интересующие их предприятия и начать письменные или устные переговоры о двустороннем сотрудничестве. Владимир Сарычев из Казахстана, генеральный директор ТОО «Арктур» в Уральске, уже во время пребывания в Германии подписал первое соглашение со средней немецкой компанией MeWa Recycling Maschinen und Anlagenbau GmbH о закупке оборудования по обработке отходов. Еще один заказ – на изготовление и поставку в Уральск установки для сортировки отходов – получила немецкая фирма Stadler Anlagenbau GmbH. Кроме того Сарычеву удалось сделать предложение о сотрудничестве компаний Avista Oil AG и подготовить почву

для организации совместного предприятия по очистке отработанных машинных масел. По планам казахстанского предпринимателя объем первых инвестиций составит несколько десятков миллионов евро. Первые договоренности о проектировании и поставке высокотехнологичных водоочистных сооружений заключил также Алексей Щепелев, главный инженер ОАО «Водоканал» из Чебоксар, с немецкими компаниями ORPU Pumpenfabrik GmbH, PITT GmbH и WAG Armaturen GmbH.

Сплоченно к успешному сотрудничеству

Все участники считают, что время, проведенное в Германии, обогатило их и оправдало себя как инвестиция. Участники намереваются поддерживать связи с немецкими компаниями и преобразовывать их в деловое сотрудничество непосредственно после возвращения на родину. Пронизанная сплоченностью атмосфера в группе отразилась в снятом самими участниками видеофильме. А «зелёная идея», зарядившая группу энергией, нашла выражение в пожелании, высказанном казахстанским предпринимателем Нурланом Жумартовым: «Вопросам утилизации отходов и прежде всего их вторичного использования на производстве следует уделять особое внимание в программах для всех сегодняшних и будущих групп, независимо от их специализации. Все мы – топ-менеджеры и умеем перерабатывать информацию.» ■

<http://www.youtube.com/watch?v=G8tn6ARiQkM>



Посещение коммунальных служб Berliner Stadtwerke (BSR)

Средний бизнес открывает для себя Индию

Немецко-индийские кооперационные биржи дают возможность получить более широкий доступ на рынки Индии и добиться взаимовыгодности для представителей среднего бизнеса Германии и индийских потребителей. Так считает гость рубрики Dr. Раджниш Тивари.



Раджниш Тивари (5-й слева) на бирже контактов

Гамбург. С начала экономических реформ 90-х годов индийская экономика растет очень быстрыми темпами. В период с 1991 по 2011 годы валовой внутренний продукт (ВВП) Индии вырос примерно с 300 млрд. долларов США в шесть раз и составил более 1,8 триллиона долларов. По паритету покупательной способности Индия является сегодня третьей по величине экономикой мира после США и Китая. Впечатляют и перспективы на будущее: согласно расчётом Международного валютного фонда, до конца 2017 года ВВП Индии может опять почти удво-

иться и достичь объёма примерно в 3,2 триллиона долларов США.

Неуклонный рост экономики оказал положительное влияние на реальные доходы на душу населения Индии. Несмотря на социальный дисбаланс, покупательная способность потребителей однозначно возросла. Привлекаются инвестиции в развитие индийской инфраструктуры, чем увеличивается спрос на оборудование. Роль Индии как серьезного двигателя мирового развития будет, по всей видимости, укрепляться и в дальнейшем, основываясь на важ-

ных региональных преимуществах, таких как благоприятная демография и еще далеко не насыщенный рынок.

Разумное использование экономического потенциала Индии

Германия и немецкие фирмы осознают гигантский экономический потенциал индийского субконтинента, о чём свидетельствуют данные по торговле и инвестициям. В экономическом развитии Индии всё активнее участвует и немецкий средний бизнес в лице представителей таких отраслей как автомобилестроение,

возобновляемые источники энергии, а также машиностроение и производство оборудования. Тем не менее существует еще много неоткрытых возможностей в Индии для немецких МСП. Это объясняется, прежде всего, отсутствием знаний о рынке, нехваткой ресурсов, а подчас и явно выраженным желанием избегать сомнительных ситуаций. Приведем два классических примера «ошибочной оценки» по отношению к индийскому рынку:

1. Оценка потенциала рынка на основании доходов на душу населения: привлечение показателя «доход на душу населения» при принятии важных решений об экспорте на индийский рынок может оказаться проблематичным. Несмотря на значительные темпы развития, средний индивидуальный доход в Индии остается все еще на низком уровне (примерно 1 600 долларов США в год). Односторонний фокус на этом показателе не учитывает два важных фактора:
 - более 80% трудового населения Индии заняты в т.н. «неформальной» экономике, т.е. государственные статистические ведомства не имеют точных сведений об уровне их доходов;
 - реальная покупательная способность типичного домохозяйства, состоящего в среднем из пяти человек, может быть значительно выше.

2. Взгляд на Индию исключительно как на рынок сбыта: средние предприятия зачастую склонны выводить свои товары на рынок Индии без учёта его особенностей. А индийский рынок устроен по-другому. Быстро растущий средний класс хочет покупать изделия высокого качества, известной марки и с хорошим имиджем, но не может или не хочет платить за них цену, принятую на международном рынке. Некоторые средние компании Германии осознали данную «потребность». Они разрабатывают продукцию, соответствующую этой специфике, а потом внедряют ее также на схожих рынках, а зачастую и в глобальных масштабах. Непреложным фактором успеха в Индии является продукт, приспособленный к потребностям рынка, вне зависимости от уровня технологичности. Вне нишевых рынков марка «Сделано в Германии» станет залогом успеха только в сочетании с ценами, отвечающими условиям рынка, – так считают

GIRT – Германо-индийский круглый стол



Германо-индийский круглый стол (German-Indian Round Table или GIRT) был основан в 2001 году и представляет собой объединение единомышленников, которых с Индией связывают большая экономическая и личная заинтересованность. Целью GIRT является обмен информацией об Индии и содействие развитию индо-германских экономических отношений. Проводимые время от времени культурные, общественные и социальные мероприятия, связанные с Индией, поддерживаются участниками т. н. индо-германских «столов завсегдатаев». Такие встречи за «столом завсегдатаев» регулярно проводятся во многих немецких и индийских городах. Информационный радиус GIRT сегодня охватывает около 3 000 актеров индо-германской экономической сцены. Руководитель и пресс-секретарь GIRT работают на общественных началах. Раджниш Тивари возглавляет гамбургскую секцию GIRT.

Контакт:

Dr. Rajnish Tiwari
German-Indian Round Table (GIRT)
Hamburg
c/o Institut für Technologie- und
Innovationsmanagement
TU Hamburg-Harburg
Schwarzenbergstr. 95 D
21073 Hamburg

Tel: +49 (0)40 42878 3776
Fax: +49 (0)40 42878 2867

E-Mail: tiwari@tuhh.de
Web: www.girt-hamburg.de

представители среднего бизнеса среди участников Германо-индийского круглого стола (GIRT).

Описанных классических случаев «ошибочной оценки» проще всего избежать, если сотрудничать с на-

дёжными и компетентными партнёрами на местах. Они обладают солидными знаниями рынка, собственными ресурсами, имеют широкие связи в бизнес-сообществе. Многие индийские МСП амбициозны, они хотят расширять свою деятельность как в национальном, так и международном масштабе. Но им часто приходится бороться не только с дефицитом ресурсов, но и с отсутствием глубокого понимания немецкого рынка и культуры труда в Германии.

Средний бизнес Германии и индийские партнёры

Стремление к расширению рынка может послужить хорошей основой для взаимовыгодного сотрудничества („win-win“) с немецкими МСП. В целях наиболее эффективного использования рыночного потенциала средним бизнесом в июне 2012 года в Гамбурге и Лейпциге прошли две кооперационные биржи для немецких и индийских МСП, организованные в рамках Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии по подготовке управленических кадров совместно с GIRT. Благодаря этим биржам группа в составе 20 управлеченцев из восьми отраслей экономики Индии приняла участие в 63 индивидуальных встречах (49 в Гамбурге и 14 в Лейпциге) с немецкими предпринимателями. Чтобы лучше подготовиться к предстоящим переговорам, участники заранее получили подробную информацию о немецких фирмах. Многие из этих встреч имели продолжение и стали началом деловых отношений. Обе биржи получили самую положительную оценку со стороны участников.

Данный пример подчёркивает значение личных контактов именно для МСП, которые зачастую не имеют густой сети деловых связей в конкретной стране-партнёре. При этом обе стороны получают возможность выхода на рынок, и заодно несколько уменьшаются связанные с ним риски. Так кооперационные биржи могли бы стать эффективным стимулом для немецко-индийского сотрудничества на более широкой основе посредством привлечения МСП. ■

Dr. Раджниш Тивари, GIRT

Нам важно узнать Ваше мнение!

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



Пилотная группа «Энергоэффективность на промышленных предприятиях»



В ноябре 2012 года в Германию прибыла международная пилотная группа со специализацией по энергоэффективности на промышленных предприятиях. В Программе Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров, проведенной Немецкой академией менеджмента Нижней Саксонии в Целле (DMAN), участвовали 13 российских, шесть белорусских, один казахстанский и один азербайджанский руководители малых и средних предприятий (МСП). Заключительная презентация в присутствии представителей BMWi, GIZ и DMAN проходила в торжественной обстановке в берлинском министерстве.

Целле/Берлин. Помимо руководителей предприятий в Программе принимали участие прежде всего технические директора, заведующие техотделами, главные энергетики и ведущие инспекторы. Железнодорожная или пищевая промышленность – предприятия из столь разных отраслей либо применяют технологии, требующие вложения энергоемких ресурсов, либо сами разрабатывают энергоэффективные технологии. Участники Программы получили обзорное представление о системах управления энергоресурсами в Германии и об актуальных тенденциях в области энергосбережения, а также ознакомились с со-



Сергей Ковалев (слева) и Евгений Собашников

временными энергоэффективными технологиями. Управление энергоресурсами и экология, повышение энергоэффективности, альтернативная энергетика, а также финансирование МСП, управление качеством и инновациями, стратегии обслуживания и логистические концепции – такие темы рассматривались и обсуждались непосредственно при посещении немецких компаний. Там были показаны и конкретные шаги при использовании систем энергоконтроля – от анализа потребности, запуска в эксплуатацию и до контроллинга.

Елена Григорьева, финансовый директор семейного предприятия «Спецсистема» по производству контрольно-измерительных приборов из Беларуси, выразила общее мнение: «Всего за один месяц здесь получаешь массу знаний, полезных и для совершенствования собственных управленческих навыков, и для сотрудничества с немецкими компаниями». От дочери Анны, которая годом раньше участвовала в Программе, она уже знала о стажировке в Германии. Большое впечатление на группу произвели как «высоко профессиональные» семинары, особенно по повышению энергоэффективности, так и возможность заглянуть в повседневную деловую жизнь немецких предприятий. Хотя поначалу команде DMAN казалось непросто увязать интересы представителей столиц разных отраслей, как биогаз и контрольно-измерительные приборы, именно такая комбинация, по мнению участников, оказалась весьма удачной: «Мы постоянно помогали друг другу, обменивались полезными советами, например, на выставках или при выезде на предприятия», – вспоминает Григорьева. Увлеченные новыми технологиями, участники были рады новым горизонтам и возможности поучиться друг у друга.

Контакты и умные решения

«Энергоэффективность начинается с правильного учета электроэнергии», – констатирует Мади Абыбаев из Казахстана. В этом убеждены все члены группы, специализирующиеся на контрольно-измерительных приборах. Абыбаев – коммерческий директор корпорации «Сайман», которая производит и сбывает электронное и оптическое оборудование, прежде всего КИП. Казахский инженер, для которого энергосбережение является важнейшим приоритетом, рассказал



Елена Григорьева на крыше-террасе BMWi

о государственной программе повышения энергоэффективности в Казахстане. Помимо энергоэффективных технологий Абыбаев особо заинтересовали инновационные решения для освещения офисных и производственных помещений. Тесные контакты он смог установить с изготавителем светодиодов – компанией OFF ON new lighting GmbH из Гамбурга. Управлять светодиодными осветительными приборами этого предприятия можно по WiFi и Bluetooth. В 2013 году Абыбаев планирует начать первые поставки на казахстанский рынок.

Дмитрий Хилько подготовил презентацию своего проекта вместе с немецким партнером из Дрездена – Хартмутом Гроткоппом из фирмы STRABAG Umwelttechnik. Хилько является директором компании «Штрабаг инжиниринг центр» (SEC) в Минске. Два года назад было принято решение о строительстве биогазовой установки на базе очистных сооружений под Минском. Цель – выработка тепловой и электрической энергии из сточных вод. Совместный проект реализуется предприятиями STRABAG Umweltanlagen и УП «Минскводо-

канал», а SEC выполняет функции генерального проектировщика на месте строительства. Общий объем проекта составляет 28 миллионов евро, на долю SEC приходится примерно четверть работ по проектированию. Участвуя в Программе, Хилько смог заключить контракты с немецкими компаниями HEROS Anlagenautomatisierung GmbH и NIK Systeme und Module GmbH на поставку оборудования, необходимого для реализации проекта. На презентации в BMWi Гроткопп сообщил, что в случае успеха планируются дальнейшие проекты.

Другие участники Программы также ведут переговоры с немецкими фирмами. Например, Юрий Тутышкин, представлявший «РусГазИнжиниринг» из Подольска, вел перспективные переговоры с немецкими компаниями Chriwa Wasseraufbereitungstechnik GmbH и PSE Engineering GmbH. Виктор Леонтьев из ЗАО «Пензенская Горэлектросеть» рассказал о контактах с немецким производителем горелок Saacke GmbH и производителем отопительного оборудования Viessmann Werke GmbH & Co. KG. «Самым

важным для меня было посещение предприятий, на которых я смог ознакомиться с новейшими технологиями и увидеть интересующее нас оборудование в действии», – подводит итог Леонтьев, рассказывая о своих впечатлениях из Германии. Особый интерес вызвали инновации в области регенеративной энергетики. Ведь в странах участников Программы эти технологии делают лишь первые шаги, в то время как Германия уже опирается на прочный фундамент соответствующих знаний, ноу-хау и высокотехнологичных разработок.

На тренингах DMAN по энергетике, управлению проектами, энергетическим стандартам и нормам в Германии особое внимание уделялось практическому применению. Опасения, что эта часть стажировки покажется суховатой, оказались необоснованными: участники пожелали даже еще больше информации по нормам и стандартам. Они ознакомились с современными энергоэффективными технологиями на производстве, узнали о том, как работают системы энергоменеджмен-

► та. Они посетили не только немецких производителей или пользователей энергоэффективных технологий, но и предприятия коммунальных услуг, научно-исследовательский центр по энергетике, союз предприятий для повышения энергоэффективности, а также сервисные предприятия этой отрасли, например, финансовые учреждения и инженерно-конструкторские фирмы.

Хорошая подготовка, ясные идеи

Выступая от имени BMWi, Dr. Ингрид Циллигес на заключительном мероприятии пилотной группы в Берлине похвалила «впечатляющие и очень конкретные результаты», ставшие возможными благодаря «хорошой подготовке и ясным идеям участников». А те очень положительно отзывались об интернациональном характере группы. «Я чувствовал себя очень комфортно и нашел много друзей», – радуется Абыаев из Казахстана. На заключительном мероприятии сотрудник BMWi Райнхард Гизе познакомил слушателей с экспортной инициативой BMWi по энергоэффективности (см. информационную вставку). Большой интерес вызвала экскурсия по зданию министерства. Впечатляющая панорама центра Берлина открылась участникам с крыши, где установлены фото-

Экспортная инициатива по энергоэффективности

По мере сокращения запасов ископаемого топлива и постоянно-го роста цен на энергоносители во всем мире увеличивается потребность в инновационных технологиях, снижающих энергопотребление. В области энергоэффективности Германия пользуется высоким авторитетом.



Исходя из этого, федеральное правительство Германии выступило с экспортной инициативой по энергоэффективности под лозунгом «Energy Efficiency – Made in Germany». Общее руководство поручено Федеральному министерству экономики и технологий (BMWi). Экспортная инициатива оказывает поддержку немецким поставщикам продукции, систем и услуг, призванных способствовать повышению энергетической эффективности. Под лозунгом «Energy Efficiency – Made in Germany» предлагаются информационная инфраструктура и подробная информация по важным аспектам деятельности, выходящая за рамки отдельных проектов, предприятий и организаций.

Экспортная инициатива по энергоэффективности адресована всем соответствующим рынкам. Особый приоритет придается деятельности в странах с высокими темпами экономического роста, промышленным рынкам, имеющим стратегическое значение для отраслей с ориентацией на экспорт, а также развивающимся странам. В последнее время многие государства задают себе амбициозные цели по энергосбережению и планируют соответствующие меры для их достижения. Это открывает хорошие перспективы для предприятий Германии.

вольтажные системы. Этот пример в очередной раз продемонстрировал управленцам из стран Восточной Европы и Центральной Азии, что не в последнюю очередь благодаря новой энергетической политике, наряду с активной работой в области повышения энергоэффективности,

возобновляемые источники энергии широко вошли во все жизненные сферы Германии. Эти выводы, впечатления и время в Германии, проведенное вместе с новыми друзьями и потенциальными деловыми партнерами, надолго останется в памяти участников Программы. ■

Развивать и совершенствовать Программу сообща



Актуальное состояние и дальнейшее развитие Программы подготовки управленческих кадров – таковы были темы рабочего совещания, проходившего 18 и 19 февраля 2013 года в Бонне.

Бонн. На приглашение, поступившее от общества GIZ и Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMW), откликнулись представители одиннадцати образовательных центров, ответственных за реализацию Программы. Центры проводят практическое обучение с целью улучшения управленческих навыков участников Программы. Благодаря высокой степени компетентности в своем регионе и отличным связям с немецкими предприятиями центры также оказывают поддержку при поиске подходящих партнеров для сотрудничества. В начале совещания ди-

ректор департамента BMWi Хартмут Рёбен поблагодарил общество GIZ и учебные центры за проделанную ими интенсивную работу: «Будучи элементом внешнеэкономической политики, Программа выходит за рамки обычной стимуляции экономического развития и улучшает экономическое сотрудничество участвующих стран. Она пользуется широким спросом и имеет настолько большой успех, что увеличение числа стран-партнеров уже не за горами». В настоящее время ведутся переговоры с министерством экономики Мексики.

Руководитель Программы Раймут Дюринг указал на целевую установку: «Задача состоит в открытии новых рынков, в частности, для малых и средних предприятий (МСП). Наряду с содействием развитию международного сотрудничества равнозначной целью Программы является совершенствование управленческих навыков участников». С обзором по реализации Программы в обществе GIZ выступила руководитель проектов Кристина Отто. Египет был включен в группу стран-партнеров, а немецкие менеджеры теперь имеют возможность ознакомиться с китайским рынком на местах. В 2012 году более чем 750 управленческих кадров в составе 37 групп прошли подготовку в рамках Программы. Одиннадцать групп имели отраслевую или тематическую ориентацию. К актуальным и будущим отраслям и темам в рамках Программы относятся:

- горно-добывающая и сырьевая промышленность;
- индустрия здравоохранения;
- экологические технологии / утилизация отходов и водоканальные хозяйства;



Йорг Кальмбах (CDC), Карина Габриэльян (GIZ), Dr. Рональд Пширер (DMAN) (слева направо)

- энергоэффективность на промышленных предприятиях;
- энергоэффективность в строительстве и при реконструкции зданий;
- возобновляемые источники энергии;
- сельское хозяйство.

Эти форматы Программы используются главным образом в составе международных групп. На рабочем совещании было обсуждено значение реализации программ с отраслевой и тематической ориентацией и связанные с ними трудности.

Важной темой рабочего совещания было запланированное включение в Программу «модели компетенций». Цель заключается в создании общих, единых для всех стран минимальных требований к кандидатам. Соответствие этим требованиям является предпосылкой для успешного участия в Программе. Намечено введение мониторинга компетенций по всему ходу проведения Программы. Особо отмечена была важность профессиональной подготовки в родной стране. В период между 2010 и 2012 годом международная рабочая группа, состоявшая из экспертов, сотрудников

GIZ, представителей зарубежных партнерских организаций и немецких образовательных центров, работала над этой важной темой. За это время был разработан уже согласованный каталог, включающий в себя сферы компетенций в области управления предприятием и в области внешнеэкономических связей. Темы варьируются от общего управления предприятием до управления инновациями и изменениями, а также от межкультурного менеджмента и техники презентации до составления деловых предложений по немецким стандартам. В ходе обсуждения в каталог была добавлена еще одна дополнительная компетенция – умение комплексно мыслить и действовать как важнейший ключ к достижению успеха. Кроме того, модель компетенций является инструментом для контроля достижения цели обучения в рамках Программы и служит в качестве аналитической основы для ее изменения, дальнейшего развития и усовершенствования. Не менее важной темой, обсуждавшейся сотрудниками GIZ и представителями образовательных центров, были практические последствия введения единой модели компетенций. По состоянию на данный момент, после отборочного собеседования кандидаты будут проходить онлайн-тестирование и анализировать практические примеры. Подготовка заключительных презентаций по результатам пребывания в Германии, хорошо зарекомендовавшая себя, остается в силе.

В других рабочих группах представители образовательных центров имели возможность обсудить модули успешной реализации Программы в Германии как друг с другом, так и с сотрудниками BMWi и GIZ. Все участники единодушно отметили, что такие встречи необходимы и полезны для координирования Программы и ее дальнейшего развития и поэтому должны по-прежнему проводиться ежегодно.



Укрепление немецко-украинского сотрудничества

Молодые управленцы украинского правительства освоили многомесячную Учебно-тренировочную программу общества GIZ. Марианна Вторушина работает в секретариате Кабинета министров Украины в отделе информации и связей с общественностью. В своей статье участница программы делится своими впечатлениями.



Киев. «Результат превзошел наши ожидания!» Именно так можно охарактеризовать то впечатление, которое осталось у участников Учебно-тренировочной программы для молодых управленцев украинского правительства 2012 года. Программа повышения квалификации, проходившая в Украине и Германии, удивила своим разнообразием и

содержанием на всех уровнях. Начиная с 2001 года, программа проводится ежегодно. Основу воркшопов, докладов и отчётов составляют следующие темы:

- установление личных связей,
- секреты эффективной и продуктивной коммуникации,
- техника презентации и
- искусство ведения переговоров.

На первом этапе в Украине Владимир Лыков наглядно и доступно объяснял содержание темы. Он подчеркнул, что главное – это уметь слушать, быть компетентным и настроиться на поиск компромисса. Сложная бюрократическая система в Украине, строгие инструкции, жесткая иерархия осложняют нестандартный подход к решению многих вопросов. Такие реалии часто требуют от государственных служащих именно переосмысливания процессов, рассмотрения проблемы под другим углом зрения. Для этого на помощь участникам Программы была приглашена из Германии Dr. Аксана Кавальчук, специалист в области практической психологии. Под ее наставничеством молодые управленцы осваивали креативные техники, учились противостоять манипуляциям и разрешать конфликты. Участники поняли, что способность к импровизации, гибкость мышления и готовность к инновациям сегодня является важной частью управленческой компетентности во многих сферах. Оказывается, найти интересную идею, нестандартный подход достаточно легко. Стоит лишь знать, какую технику применить: Mindmapping, Brainstorming, Метод 365, морфологический ящик и т.д.

Тщательная подготовка к переговорам

Во время семинара по искусству ведения переговоров были проанализированы типы и стратегии успешных переговоров. Особенно



Людмила Шаповалова, Юрий Волошин, Ирина Мартыненко (слева направо)



Ольга Столляр

подробно участники ознакомились с особенностями переговорного процесса с немецкими партнерами. Параллельно они исследовали культурные, ментальные и исторические аспекты и их влияние на ход переговорного процесса в разных странах. Главный вывод состоит в том, что к любым переговорам следует тщательно готовиться. А особенно, если речь идет об иностранных партнерах, ибо одно неосторожное слово или жест могут стоить целого удачного проекта.

Сложным оказался и семинар «Отношения Украина - Европейский Союз: актуальные вызовы и процедуры принятия решений в ЕС, его государствах-членах и Украине». Но тренеру Роберту Хорольскому удалось тем не менее преподнести эту тему пластиично и доходчиво, чем он помог многим участникам систематизировать свои знания, а некоторым – открыть много нового. В программу семинара вошли и ролевые игры. Одним из интереснейших моментов тренингов была возможность посмотреть на себя со стороны: тренеры использовали метод записи на видео с последующим анализом поведения каждого участника.

Насыщенная программа в Германии

Следующим этапом и венцом всей Программы была стажировка стипендиатов в учреждениях Германии. К поездке в Берлин готовились заранее: был проведен специальный

семинар по вопросам административного устройства Германии, ее политической системы, особенностей государственной службы. Поездка была очень насыщенной и трудоемкой, организаторы провели колossalную работу. За неделю пребывания в Германии участники успели пообщаться и обменяться мнениями со специалистами органов государственной власти ФРГ. Состоялись беседы с представителями ряда федеральных министерств (экономики и технологий, юстиции, внутренних дел, иностранных дел, экономического сотрудничества и развития, труда и социальной защиты, сельского хозяйства и защиты прав потребителей), Ведомства работы с прессой и информации. Так же участники Программы побывали в ведомствах Федерального Канцлера и Федерального Президента, Бундестаге, Бундесрате.

Кроме того, во время визита в Посольство Украины в Федеративной Республике Германия состоялась беседа с советником-посланником Василием Химинцем, во время которой обсуждались основные направления работы Посольства и последние тенденции в отношениях между Украиной и Германией.

Конечно, и государственное устройство, и система органов власти Германии существенно отличаются от Украины. Этот опыт каждому участнику был нужен и для того, чтобы понять: не стоит все примитивно копировать и насаждать в Украине, потому что то, что работает у нем-

цев, может потерпеть фиаско у украинцев.

Открытость и гласность

Но много полезного участники смогли для себя почерпнуть. Например, немецкая прозрачность власти – это следует воспринимать как в прямом, так и в переносном смысле: немецкие чиновники не просто исповедуют принцип прозрачности и публичности в принятии решений и их выполнении, но и свои административные здания они строят из стекла, чтобы подчеркнуть: власти нечего скрывать от своего народа! Еще один образец поведения: скромность и стремление быть ближе к своим гражданам. Кабинеты отличаются минимализмом, отсутствием дорогой мебели или аксессуаров. Привлекает внимание и малое количество роскошных автомобилей на дорогах или под зданиями органов власти. Многие чиновники даже пользуются велосипедом, чтобы доехать на работу. Это норма, которая культивируется в обществе, для этого создана соответствующая инфраструктура.

Представители украинской делегации убеждены, что Программа дала возможность получить бесценные знания и опыт. Налаженные во время встреч контакты позволят эффективнее содействовать улучшению немецко-украинского сотрудничества не только на правительственном уровне, но и на личном. ■

Марианна Вторушина



Марианна Вторушина



Татьяна Педченко



Петер Вист, представитель посольства Германии в Киеве

Потенциалы экономического роста в Поволжье



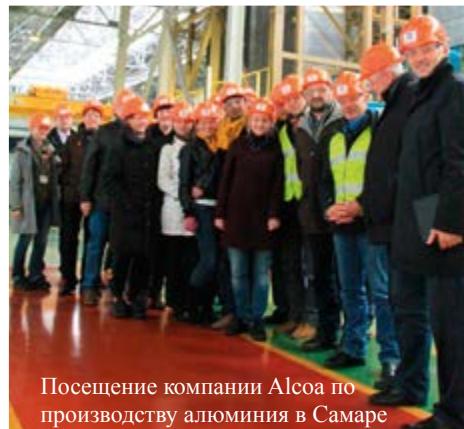
Управленцы из четырех стран устанавливают деловые контакты в бурно растущих российских регионах – Казани и Самаре.

Казань/Самара. Две недели по полной программе – вот что ожидало шесть немецких управленицев, отправившихся в конце октября на исследование двух из наиболее интересных российских экономических регионов, расположенных на Волге – Казань и Самару. Вместе с французскими, норвежскими и американскими менеджерами они с 21 октября по 3 ноября 2012 года проходили подготовку в рамках программы «Как вести бизнес в России», ставшей для них увлекательным знакомством с миром бизнеса на Волге.

Ожидания участников поездки в Россию были настолько разнообразны, насколько различны отрасли, в которых они работают. Они варьировались от «общего интереса к регионам за пределами Москвы и Санкт-Петербурга» вплоть до весьма конкретных планов сотрудничества. Dr. Штефан Иванов, например, воспользовался поездкой для того, чтобы расставить все точки над i в деле организации немецко-российского СП «Уралхимпласт – Хюттенес Альбертус» (см. статью на стр. 57). На лучшее понимание взаимодействия между частным сектором и госадминистрацией наде-

ялся Dr. Штеффен Цише из Фраунхорфер-Института керамических систем и технологий IKTS (Дрезден). Богатая разнообразием, программа часто продолжалась до самого вечера. Она состояла из семинаров по профилю, специализированных бесед с предприятиями, представителями политических и административных кругов, бирж контактов и индивидуальных посещений предприятий. Удачное сочетание перечисленных мероприятий позволило гостям получить более четкую картину российского рынка.

В Казани – центре и столице Республики Татарстан – члены группы ознакомились с одним из самых мощных экономических регионов России. Технопарк «Идея», ИТ-парк Республики Татарстан и технополис «Химград» дали участникам представление об инновационном и наукоемком потенциале Татарстана. Затем была проведена биржа контактов, организованная в тесном взаимодействии с Торгово-промышленной палатой Республики Та-



Посещение компании Alcoa по производству алюминия в Самаре

тарстан. На ней гости смогли завязать многочисленные контакты с местными предприятиями. Гвоздем программы стал визит в особую экономическую зону Алабуга в городе Елабуга и посещение химического гиганта «Нижнекамскнефтехим» в Нижнекамске.

Месторождения нефти и газа составляют основу экономического процветания Республики Татарстан. В дополнение к сырьевому сектору также хорошо развиты химическая и пищевая промышленность, автомобилестроение и металлургия. Благосклонная к предпринимательству политика правительства, 14 «технопарков», особая экономическая зона Алабуга, высококвалифицированные специалисты и хорошо развитая инфраструктура делают этот регион привлекательным для иностранных компаний.

Насыщенная программа была предложена также и в Самарской области, куда затем прибыли члены группы. На встречу с главой Торгово-промышленной палаты Самарской области были приглашены предприятия региона, заинтересованные в международном сотрудничестве. В учредительском центре Самары иностранных гостей ждали представители новоучрежденных компаний, находящихся на стадии запуска. За круглым столом с участием высокопоставленных представителей экономической администрации Самарской области, чьи функции сравнимы с министерствами федеральных земель в Германии, гостей познакомили с важными инфраструктурными проектами в регионе,

такими как технопарк «Жигулевская долина» или подготовка к проведению в стране чемпионата мира по футболу в 2018 году. Возможности для сотрудничества, уже имеющиеся в регионе, были продемонстрированы в ходе визита на российско-французское совместное предприятие «Электрощит». Программа в Самаре увенчалась посещением одного из крупнейших в мире производителей алюминия – компании Alcoa, визитом в Технический университет и рядом индивидуальных бесед, проведенных членами группы с потенциальными деловыми партнерами в регионе.

Самара является одним из мощнейших промышленных регионов России и важным транспортным узлом. К тому же в недрах области залегают такие полезные ископаемые, как нефть и газ. Главный тон в экономике области задает автомобильный сектор, представленный крупнейшим автомобилестроителем России «АвтоВАЗ» в городе Тольятти и хорошо развитой индустрией по производству комплектующих деталей. Другими важными отраслями являются химическая промышленность, машиностроение и авиакосмическая промышленность. Благоприятная политика в отношении промышленности, хорошо подготовленные специалисты и упор на высокотехнологичные кластеры и технопарки делают регион привлекательным для немецких компаний.

Пополнив свой багаж новыми впечатлениями и полезными контактами с предприятиями Татарстана и Самарской области и вооружившись актуальными знаниями об управленических структурах и рабочей практике российских компаний, международная группа менеджеров отправилась на родину. Норвежский предприниматель Муршид Али удачно резюмирует: «Теперь у меня есть представление о том, как работают российские управленицы. И меня удивляет, что различий между нами гораздо меньше, чем я предполагал». Также и Цише считает, что его ожидания в значительной степени оправдались. Установленные за время поездки контакты послужат основой для будущего сотрудничества с двумя российскими регионами.

По возвращении домой начинается доработка результатов поездки: сортировка контактов, подготовка переговоров и, в идеальном случае, запуск совместного бизнеса. Организаторы с российской стороны – региональные ресурсные центры Казани и Самары – также остались довольны и уже готовятся к визиту следующей группы. ■

«Нужно ловить ветер перемен»



Директор ГКУ СО «Самарский Региональный Центр» Дмитрий Оводенко рассказывает в интервью с обществом GIZ о развитии программы подготовки немецких управленицев в российских регионах и о влиянии глобализации на его регион.



GIZ: Программа подготовки иностранных управленицев в Самаре существует уже с 2009 года...

Дмитрий Оводенко: ... да, в тот год к нам приехала первая группа менеджеров из Германии. Мы тогда для себя открыли новый вид международной деятельности, поскольку до того мы готовили только выпускников Президентской программы (см. статью на стр. 28) к стажировке на зарубежных предприятиях Евросоюза, Японии, Америки.

У Вас в гостях побывало уже много немецких предпринимателей, было много интересных встреч и историй.

Я помню один смешной случай прямо в этом кабинете. У нас была вторая группа из Германии, ко мне подошли стажеры и попросили о встрече вчетвером, чтобы обсудить их предложение. Я сразу провел их в свой кабинет. А поскольку это мое рабочее место, то тут вечно звонят телефоны, дверь всегда открыта, все заглядывают. В какой-то момент я ответил на телефонный звонок, потом на другой, третий – и тут коллеги начинают дружно смеяться. Положив трубку, я их спрашиваю: «Я что-то не так сказал?» А они говорят: «Если бы мы перед поездкой в Россию не прошли подготовительный курс по межкультурным связям, мы на тебя,

возможно, обиделись бы. Но нас во время занятий предупреждали: на переговорах с русскими будьте готовы к тому, что они будут отвечать на звонки, разговаривать по двум-трем телефонам. Вот мы и убедились в том, что это и есть тот самый яркий пример».

Как Вы считаете, в чем состоит успех Программы?

Иностранным управленицам названия российских городов кроме Москвы или Петербурга в основном ни о чем не говорят. Приезжая сюда, они видят – все точно так же: есть производство, есть реальная возможность реализации любых деловых проектов.

А какая польза от этого российским регионам?

Глобализация – это новый тренд, и сегодня выигрывает тот, кто под него лучше подстраивается и быстрее включается в международную кооперацию. Программа предоставляет для этого отличные возможности – в особенности для средних компаний. Нужно ловить ветер перемен и уметь замечать, как быстро изменяется вокруг мир и экономические условия.

Г-н Оводенко, большое спасибо за интервью!

Многолетняя история успеха

Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ способствовала модернизации экономики страны, подготовив новое поколение российских управленцев. На сегодняшний день в ней приняли участие свыше 73 тысяч молодых руководителей России. В 2012 году Президентская программа отметила свой пятнадцатилетний юбилей.



Москва. В 1997 году был дан старт этому комплексному проекту, который затем получил название «Президентская программа» (ПП) и был призван способствовать модернизации экономики страны. Целью ПП являлось ознакомление как действующих руководителей, так и молодого пополнения эшелона управления бывших государственных предприятий страны с современными методами управления в условиях рынка, а также реализация экономических реформ на уровне предприятий. Кроме того, ПП была назначена на оказание содействия развитию малых и средних предприятий и поддержать подъем экономики в регионах России. Зарубежные стажировки для лучших участников ПП предварили выход предприятий из российских регионов на мировой рынок.

«Уже 73 000 молодых российских руководителей приняли участие в Программе».

За пятнадцать лет Россия значительно приблизилась к намеченной цели. Сегодня экономика России является гораздо более диверсифицированной и конкурентоспособной, чем в середине 1990-х годов – в том числе благодаря Президентской программе. Цифры говорят сами за себя: на сегодняшний день около 73 тыс. молодых российских руководителей прошли подготовку в более чем 100 ведущих высших экономических учебных заведениях Российской Федерации. Программа охватила почти все регионы страны – от Калининграда до Владивостока. В ней приняли участие десятки тысяч предприятий. ПП вносит значительный вклад в развитие экономики страны.

Для реализации ПП правительство России назначило Федеральную ко-

миссию по организации подготовки управленческих кадров. В различных районах страны региональные комиссии проводят отбор кандидатов на участие в ПП. Тестирование профессиональности, языковой подготовки и мотивации кандидатов составляет основу отбора участников. Обучение ведется в вузах своего же региона или в других регионах. Многие управленцы имеют возможность совмещать учебу с работой. Другие, завершив обучение, возвращаются в свои родные предприятия с новыми навыками и проектами.

Положительный предварительный итог – 15 лет спустя

Пятнадцатилетие Президентской программы – также хороший повод для подведения предварительных итогов. В 2012 году во многих регионах страны прошли конференции и торжественные мероприятия. Кульминацией празднования стала международная конференция, приуроченная к 15-летию существования ПП, прошедшая 2 ноября 2012 года в Москве, в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. На конференцию съехалось более 700 гостей – представителей регионов, вузов, региональных ресурсных центров и ассоциаций выпускников, а также выпускники Президентской программы – т.е. все те, кто тесно связан с ПП.

На конференции представители правительства России особо подчеркнули значение ПП. Заместитель руководителя аппарата правительства РФ Иван Лобанов указал на важную роль, которую она сыграла в развитии предпринимательства в России и создании новых рабочих мест. Благодаря ПП ежегодно создается до десяти тысяч новых рабочих мест. Заместитель министра эконо-



Сергей Беляков, Владимир Симоненко, Иван Лобанов, Игорь Дивинский (слева направо)

мического развития России Сергей Беляков подчеркнул, что ПП способствует позитивному изменению менеджеров как в сфере бизнеса, так и государственной службы.

Германия – важный зарубежный партнер Президентской программы

Среди приглашенных были также представители десяти зарубежных стран-партнеров ПП. С немецкой стороны с речью выступил Хартмут Рёбен, директор департамента в Федеральном министерстве экономики и технологий Германии (BMWi), который с похвалой отзывался о Президентской программе как образцовом проекте для развития двусторонних экономических отношений. «Германский вклад» в ПП осуществляется в Германии как Программа BMWi по подготовке управленческих кадров и идеально сопоставляется с программой обучения в России. Российские выпускники ПП могут подать заявку на прохождение стажировки за рубежом. Каждый второй кандидат, желающий продолжить свою подготовку за рубежом, сделал свой выбор в пользу Германии. В общей сложности уже более 5 000 управленцев прошли стажировку в системе немецкой экономики. После своего возвращения они повысили конкурентоспособность своих предприятий, договорились о сотрудничестве с немецкими партнерами или основали свой собственный бизнес. С 2006 года по приглашению правительства России в подготовке, проводимой в российских экономических центрах под девизом «Как вести бизнес с Россией», могут принять участие также и представители немецких компаний. 275 немецких менеджеров уже воспользовались этой



Андрей Федоров

«Обоюдновыгодный процесс»



Андрей Федоров, директор Федерального Ресурсного Центра, рассказывает в интервью, посвященном 15-летию российской Президентской программы по подготовке управленческих кадров, как за эти годы изменилась российская экономика – и вместе с ней программа и ее значение для бизнескультуры страны.

Г-н Федоров, российской Президентской программе в прошлом году исполнилось 15 лет. Какие цели и задачи преследовались при ее инициации, какое значение ей придавалось в те годы?

Андрей Федоров: С начала проведения программы в 1997 году Россия быстрыми темпами переходила от социализма к рыночной экономике. Соответственно, задача о подготовке квалифицированных кадров стояла очень остро. Поэтому президентом России Борисом Ельциным было принято решение об утверждении государственного плана по подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства, т.е. в первую очередь для менеджеров высшего и среднего звена, работающих на ре-

альных предприятиях. Нужно было, чтобы они имели знания передового уровня и обладали нужными компетенциями для того, чтобы в это не-простое время управлять предприятиями и повышать эффективность в первую очередь своих предприятий и экономики России в целом.

В каких масштабах программа проводится в Российской Федерации?

Это, безусловно, одна из самых масштабных, наверное, даже самая масштабная программа по подготовке менеджеров. Об этом свидетельствует большой интерес, проявляемый к ней со стороны регионов, региональных властей и регионального бизнеса.



Хартмут Рёбен





► возможностью и наладили деловые контакты с предприятиями, административными и политическими структурами. Таким образом Программа превратилась в настоящую программу обмена. Хартмут Рёбен расценил этот факт как свидетельство двустороннего партнерства на равных. Многолетнее тесное сотрудничество с ассоциациями выпускников во многих регионах страны является важным составным элементом ПП. Германия является крупнейшим и важнейшим зарубежным партнером Президентской программы. Другими зарубежными партнерами, предлагающими стажировки для выпускников ПП, являются Япония, Нидерланды, Финляндия, Франция, Норвегия и США.

На конференции Сергей Беляков подчеркнул роль Германии в ПП: «Я благодарен за сотрудничество. Германия является нашим самым важным экономическим партнером в Европе». Галина Махакова, директор Департамента экономики социального развития и приоритетных программ Министерства экономического развития РФ и ответственная за реализацию ПП, отметила, что это – единственная всероссийская программа, действующая на протяжении уже 15 лет. На конференции она объявила, что благодаря отличным результатам, достигнутым в развитии регионов, Президентская программа будет продлена и на следующие пять лет. ■



► В ретроспективе – какую роль ПП сыграла за эти годы в развитии российской экономики и бизнес-культуры?

Мы ежегодно встречаемся с регионами, с вузами и предпринимателями, и все говорят о том, что ПП дала хороший толчок для развития в первую очередь компетенций специалистов, которые принимали участие в программе, и экономики предприятий в целом. С помощью программы мы смогли получить достаточно большой слой управляемцев, которые обладают и знаниями, и навыками, и компетенциями, и умением вести бизнес, и общаться с российскими и зарубежными партнерами. Об этом свидетельствуют и отклики иностранных коллег, которые принимают наших управляемцев на стажировку за рубежом: в последние пять лет они говорят о том, что уровень управленческой и бизнескультуры в России существенно поднялся.

Германия входит в число стран, являющихся партнерами ПП по проведению зарубежных стажировок для российских управляемцев и предпринимателей. Как Вы оцениваете сотрудничество с Германией?

В рамках ПП Германия является самым крупным партнером по числу управляемцев, которые ездили туда на стажировку – их уже более 4,5 тысяч! 275 немецких менеджеров посетили Российскую Федерацию. И это обоюдовыгодный процесс. В этом году отмечалось 15-летие Германского вклада в ПП. Успех обусловлен, я считаю, комплексным немецким подходом и вниманием со стороны правительства Германии. Огромную роль, как в любом процессе, играют и личности: долголетний руководитель Программы со стороны Германии Dr. Герд Шимански-Гайер, который очень многое сделал для того, чтобы наше партнерство развивалось. Еще один фактор – это консультации в рамках ежегодного российско-германского управленческого комитета, когда руководство двух сторон Программы обменивается мнениями, обсуждает вопросы ее модернизации и намечает планы на будущее.

Изменилось ли сотрудничество между немецкими и российскими предприятиями в рамках ПП за 15 лет ее существования?

В первые 10-12 лет Германия оказывала нам поддержку в виде гуманитарной помощи, акцент в которой был сделан на гуманитарную составляющую. На Россию тогда больше смотрели как на возможность продажи товаров или услуг. Экономика не была развита, возможностей более широкого сотрудничества было значительно меньше. С 2010 года акцент делается уже на экономическое сотрудничество. И это обоюдовыгодный процесс. В результате предприятия обеих стран сотрудничают более тесно и даже занимаются совместными научными исследованиями. В этом плане мы вышли на более высокий уровень сотрудничества.

Как Вы оцениваете планы и перспективы Президентской программы на следующие годы?

На праздновании 15-летия ПП министерство экономического развития РФ как госзаказчик выразило потребность в продолжении программы. Это подтверждается и всеми регионами: все считают, что программа нужна и ее надо продолжать. Конечно, ее надо модернизировать. Приоритеты на ближайшие два года были озвучены на заседании Комиссии 6 апреля 2012 года: это – увеличение числа проектно-ориентированных программ и внедрение современных образовательных технологий. Это и привлечение к участию в образовательном процессе предпринимателей-руководителей предприятий. Это и расширение количества зарубежных стажировок в соответствии с приоритетами как РФ, так и наших иностранных партнеров. Мы благодарны нашим иностранным, в частности, немецким коллегам за их активное участие в этих процессах.

Г-н Федоров, большое спасибо за беседу!

Ашхабад



День немецкой экономики в Туркменистане

На День немецкой экономики в Туркменистане собрались предприниматели из Германии и многочисленные местные бизнесмены.



Ашхабад. 21-го ноября 2012 года в Ашхабаде уже во второй раз прошел День немецкой экономики в Туркменистане. С точки зрения организаторов – Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) и Союза немецкой экономики в Центральной Азии – это мероприятие должно занять свое место в ряду других «дней экономики», регулярно проводимых в регионе.

В основу бизнес-форума лег ряд тематических аспектов, к которым, в частности, относятся возможности деловой активности и реализации инвестиций в Туркменистане на практическом примере, возможности финансирования немецких поставок и инвестиций, энергетический сектор и, не в последнюю очередь, вопросы образования и повышения квалификации кадров как ключ к экономическому прогрессу. Предложенные темы нашли широкий отклик не только у представителей министерств и союзов. Немецкие компании, активно работающие в регионе, воспользовались случаем, чтобы обратить всеобщее внимание на свои предложения. Другие немецкие предприятия направили своих сотрудников на форум с целью изучения возможностей туркменского рынка. Спектр представленных отраслей

был вполне широк и вобрал в себя как машиностроение (включая аграрную технику), так и транспорт, медицинскую диагностику, торговлю и сферу услуг. День немецкой экономики предоставил участникам не только возможность обменяться мнениями и информацией по вышеупомянутым темам, но и найти новые контакты. С этой целью многие немецкие компании установили свои выставочные стенды.

На бизнес-форуме была также представлена Программа BMWi по подготовке управленческих кадров. С презентацией Программы выступила руководитель проектов общества GIZ Dr. Анжела Леке, а 20 выпускников Программы воспользовались возможностью вступить в контакт с немецкими фирмами. Компания Wilhelm Layher GmbH & Co. KG, изготовитель высококачественных систем строи-

тельных лесов с долей на рынке Германии в более 60 процентов, прислала в Ашхабад своего представителя Виктора Кляйна, который провел там переговоры с владельцем строительной фирмы Ишанкули Файзулаевым, неоднократно участвовавшим в организуемых обществом GIZ постпрограммных мероприятиях в Туркменистане и за его пределами.

Почти одновременно со Днем немецкой экономики произошли еще два события. Во-первых, компания-производитель сельскохозяйственной техники CLAAS открыла учебный центр в Ашхабаде, чтобы снабжать фермеров Туркменистана полной информацией по оптимальному использованию своей техники. Таким образом, экспорту техники будет сопутствовать обучение технического персонала. Во-вторых, консалтинговая фирма COMMITT по поручению BMWi организовала поездку в Туркменистан для группы из 21 представителя немецких компаний. В программу, помимо участия в Дне немецкой экономики в столице страны Ашхабаде, вошли также посещение города Туркменбашы, являющегося важным портом и промышленным центром на Каспии, и встреча с министром экономики и развития Туркменистана Бяшимымыратом Ходжамамедовым. ■



Визит на фирму

Повышение квалификации управленцев из департаментов экономики областных государственных администраций Украины



В отличие от других стран-партнёров в Украине наряду с Программой подготовки управленческих кадров реализуются ещё два сопутствующих проекта, ориентированные на особые целевые группы. В рамках одного из них осуществляется подготовка молодых руководителей из украинского правительства (см. статью на стр. 24), второй проект направлен на подготовку кадров из областных государственных администраций Украины, назначение которых сравнимо с функциями министерств экономики федеральных земель Германии. В период с 2006 по 2012 гг. в «Программе повышения квалификации управленцев из департаментов экономики областных государственных администраций Украины» приняли участие около 200 человек из почти всех регионов Украины.

В конце прошлого года программа была успешно завершена конферен-

цией в Киеве. Координация проекта осуществлялась обществом GIZ в сотрудничестве с Федеральным министерством экономики и технологий (BMWi) и Министерством экономического развития и торговли Украины. Задачей конференции в Киеве стала документация итогов программы в пилотных регионах. Наряду с выпускниками программы из десяти областей Украины в конференции приняли участие Елена Нижник, директор департамента региональной политики Министерства экономического развития и торговли Украины, и Изольда Хайнц, руководитель проектов GIZ. Результатом успешного сотрудничества стали многочисленные проекты в рамках программы.

Особенно в последние два года руководители экономических служб областных государственных администраций получили поддержку в

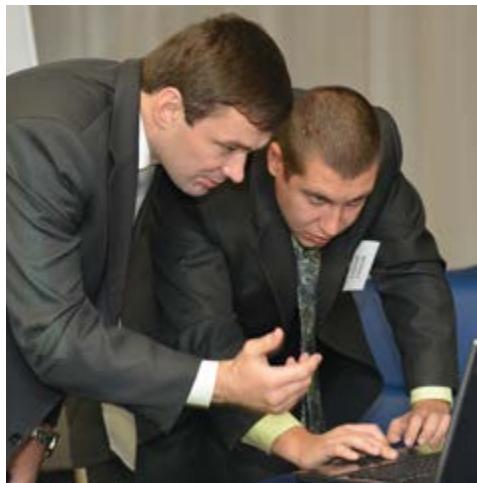
реализации важных задач в своих регионах. В ходе децентрализации управления правительство призвало украинские регионы разработать и реализовать собственные стратегии по привлечению инвесторов с целью успешного позиционирования регионов в условиях национальной и международной конкуренции посредством профессионального регионального маркетинга и брендинга. В этой связи в рамках программы были запущены pilotные проекты в нескольких регионах, которые были реализованы с помощью опытных специалистов из Германии и Украины в сотрудничестве с представителями региональных управлений экономики. Общей для всех проектов стала задача разработки маркетинговой стратегии региона с целью повышения его конкурентоспособности. Для наглядности приведем примеры трёх проектов.

Полтава

Участники проекта из Полтавской области сконцентрировались на двух основных отраслях – автомобилестроении и сельском хозяйстве. Дмитрий Лета уже с 2008 года активно работает над проектом. Он принимал участие в создании агентства «Региональный центр по инвестициям и развитию» для поддержки бизнеса Полтавской области, а с 2010 является его руководителем. В рамках программы была разработана стратегия по привлечению инвесторов, а также подготовлены презентационные материалы для регионального маркетинга. Итог: в 2012 году подписаны два инвестиционных договора. «Полтава должна стать центром автомобильной промышленности!» – такова идея Лета. С помощью GIZ были завязаны контакты с нижнесаксонской организацией по поддержке внешней торговли N-Global, а также с компанией WOB AG (г. Вольфсбург). В планах поездка представителей фирм-поставщиков автокомпонентов в Полтаву.

В 2011 году управление экономики Пирятинского района (Полтавская область) инициировало кампанию по созданию имиджа района с целью повышения известности производителей продуктов питания в Украине и создания своей марки качества. Кампания под названием «Пирятинский кошик» (Пирятинская корзинка) строится по аналогии с похожим маркетинговым инструментом из Нижней Саксонии, так называемой «Нижнесаксонской коробкой





с лакомствами» (Niedersächsische Genussbox). Благодаря «Пирятинскому кошику» потенциальные, в том числе и зарубежные, партнёры теперь имеют ясное представление об экономических возможностях и ресурсах региона. Этим пилотная фаза была успешно завершена. Вторым шагом стало создание акционерного общества «Пирятин-Инвест», которому было поручено продолжить кампанию по созданию имиджа района. Ирина Солдатова,

Повышение квалификации управленцев из департаментов экономики областных государственных администраций Украины

Программа повышения квалификации вносит вклад в Программу подготовки управленческих кадров, способствуя повышению её эффективности, а также в развитие экономического сотрудничества между Германией и Украиной. Сотрудники региональных администраций получают следующие знания: инструменты поддержки экономического развития региона, региональный маркетинг и брендинг, требования к показателям инвестиционной привлекательности региона. Наличие квалифицированных клиентоориентированных партнёров, необходимых для инвесторов, является важным фактором создания положительного инвестиционного климата в регионе. Программа повышения квалификации способствует институциональному развитию региональных управлений экономики: с одной стороны, путём расширения и углубления профессиональных знаний управленцев о содействии развитию региональной экономики и о маркетинге регионов; с другой стороны, посредством целенаправленного обучения и применения современных инструментов регионального экономического развития с целью практической реализации первоочередных задач в регионах.

руководитель управления экономики и развития инфраструктуры Пирятинской районной госадминистрации, подводит итоги программы: «Освоение новых управленческих подходов к планированию требовало изменения привычных для нас стереотипов мышления. Участники проекта вспоминают, как тяжело было освоить методы современного SWOT-анализа ресурсной базы района, цепочек добавленной стоимости, определения уникальных особенностей, отличающих нас от других регионов. Эти трудности были преодолены, и в конечном итоге нам удалось создать базу инвестиционных проектов, разработать современные методы коммуникаций с инвесторами и подготовить ряд презентаций, бизнес-форумов с использованием методов регионального маркетинга».

Хмельницкий

Задача управленцев из департамента экономики Хмельницкой области состояла в том, чтобы перенять опыт и знания профессионалов и разработать современные инструменты повышения конкурентоспособности региона. «Комплексный европейский подход к развитию области определён Стратегией регионального развития Хмельницкой области на 2011-2020 годы и Планом её реализации на 2011-2014 годы, состоящим из 62 проектов. Среди них есть призванные формировать позитивный имидж региона как для инвесторов, так и для потребителей товаров и услуг. Имидж включает в себя бренд как свою знаковую часть. В этой связи участие в проекте GIZ стало для нас очень своевременным и продуктивным», – подчёркивает Мария Хоменко, первый заместитель начальника главного управления экономики Хмельницкой областной государственной администрации.

В рамках проекта проведена работа по созданию концепции марки региона. Инициативная группа из 20 участников подготовила концепцию регионального бренда Хмельницкой области, разработала предложения по его визуализации и логотип. На этой основе будут предприняты дальнейшие шаги по созданию бренда Хмельницкой области.

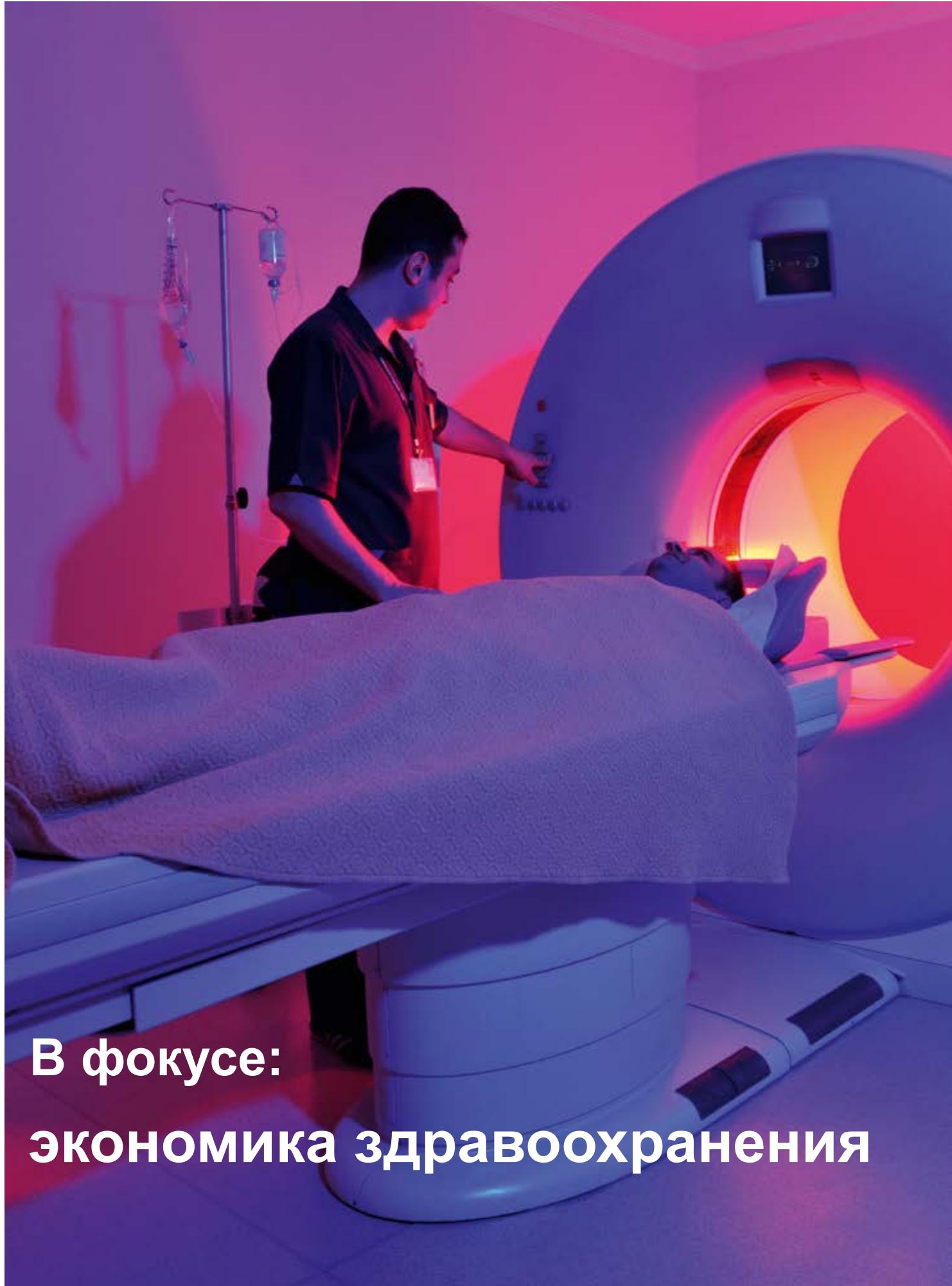
«Участие в программе – особая страница в жизни и профессиональной деятельности её участников. Им по душе пришла самая древняя бизнес-мудрость «Связи решают всё». Благодаря проекту общества GIZ они стали по настоящему единомышленниками, ими создана группа и в социальной сети Facebook. Тот круг людей, наших коллег, который был сформирован проектом, – это уникальная социальная группа, объединенная общим интересом и видящая перед собой единую цель – процветание своего родного края. Безусловно, завершение проекта не стало концом нашего общения, а лишь усилило понимание его ценности», – считают координаторы инициативной группы Хмельницкого региона Виктория Пархомец, Татьяна Пшедзял и Александр Крыжановский.

Феодосия

Городскую администрацию Феодосии, расположенной на живописном побережье Чёрного моря, в первую очередь интересовали вопросы продления туристического сезона. В рамках пилотного проекта возникла идея винного фестиваля. Это мероприятие должно было стать инструментом поддержки регионального развития. И вот уже два года подряд администрация города приглашает на фестиваль жителей, туристов и виноделов из Украины и из-за рубежа и успешно позиционирует себя как регион туризма и виноделия. В апреле 2012 года в рамках Всеукраинской акции «Успех года» винный фестиваль Феодосии WineFeoFest получил вторую премию в номинации «Лучший имиджевый проект». Уже в этом году будет издано учебное пособие на тему «Менеджмент событий как инструмент маркетинга и поддержки региональной экономики». В публикации содержится методическое обобщение результатов пилотного проекта, которые могут быть полезны в качестве примера и другим заинтересованным регионам.■

Евгения Штрубе

www.facebook.com/groups/122292944597716



**В фокусе:
Экономика здравоохранения**

Здравоохранение на экспорт



Федеральное правительство Германии продолжает наращивать мощь национальной системы здравоохранения с целью обеспечения потребностей внутри страны и содействия развитию медицинского обслуживания в мировом масштабе.

Берлин. Германия имеет одну из лучших в мире систем здравоохранения. Все застрахованные на случай болезни в Германии пользуются свободой выбора врача, больницы и больничной страховой кассы по своему усмотрению. Они знают, что неизменно будут предприняты все медицинские меры, необходимые для здоровья. Пациенты высоко ценят систему здравоохранения Германии – так же, как и многие правительства зарубежных стран, опирающиеся при создании и развитии своей системы здравоохранения на немецкое ноу-хау, тем более что повседневная практика вновь и вновь доказывает, что хорошо отлаженное здравоохранение является залогом социальной безопасности и довольства.

Наряду с добрым славой, которой пользуется система здравоохранения Германии, следует отметить и отчетливо выраженные вызовы, вставшие перед ней. Старение населения и прогресс в области медицинских технологий требуют более эффективного использования ресурсов системы здравоохранения. Поэтому экономика здоровья, действуя на благо пациентов, все больше ориентируется на конкурентные системы. Опытом, извлекаемым Германией в ходе совершенствования системы здравоохранения, в будущем смогут воспользоваться и другие страны, которым еще предстоит пройти этот путь.

Международное признание немецкого здравоохранения

Ключевую роль в этом процессе играет немецкая индустрия здравоохранения. Обеспечивая высокую степень инновационности и отличное качество, производители медицинской продукции и поставщики медицинских услуг вносят важный вклад как в сохранение мощи здравоохранения Германии, так и в его доступность. Индустрия здравоохранения Германии – это история успеха. Свою высокую эффективность она впечатляющим образом демонстрирует не только внутри страны, но и на протяжении десятилетий за рубежом, уже долгое время являясь важным двигателем роста и занятости для немецкой экономики. Доля инду-

стрии здравоохранения в годовой условно-чистой продукции Германии составляет свыше десяти процентов. Каждый седьмой занятый работает в этом секторе. Таким образом, индустрия здравоохранения вносит значительный вклад в экономическое благосостояние общества.

Помимо 2000 больниц, частнопрактикующих врачей и медицинских страховых компаний индустрия здравоохранения охватывает также и производственные предприятия. Их инновации в медицинской технике, а также в фармацевтической и биотехнологической области играют важную роль. Во всех трех секторах отмечен ежегодный рост товарооборотов, что было достигнуто не в последнюю очередь благодаря разработке новой продукции. Впечатляют темпы инноваций: примерно треть всего оборота медицинской техники достигается за счет продукции, которой менее трех лет.

**Health
made in Germany**



Главной движущей силой успеха медицинских технологий является именно множество малых и средних предприятий

(МСП), которые наряду с несколькими крупными компаниями составляют инновационный костяк сектора. Благодаря своей изобретательности, надежности и трудолюбию они создают инновационные продукты, пользующиеся большим спросом во всем мире. Имея долю экспорта, составляющую почти 70 процентов, немецкие производители медицинского оборудования часто занимают лидирующие позиции на мировом рынке. Именно эти «чемпионы» в конечном счете помогли немецкому инженерному искусству снискать его блестящую репутацию. Поэтому Федеральное министерство экономики и технологий Германии (BMWi) объявило лозунг «Health – made in Germany» главным брендом своей экспортной инициативы для индустрии здравоохранения. Целью этой инициативы является создание улучшенных условий для сближения немецких экспортёров медицинской продукции и услуг с их клиентами и потенциальными клиентами со всего света путем предоставления им наилучшей информации.

► В прошлом году почти каждый шестой евро в сфере здравоохранения был заработан за рубежом, и спрос на мировом рынке остается высоким. Поэтому экспортная инициатива для индустрии здравоохранения тесно связана с сетью корреспондентов общества по внешнеэкономическим связям Germany Trade & Invest и немецкими внешнеторговыми палатами за рубежом. Она также дополняет мероприятия, успешно используемые BMWi на протяжении уже многих лет для стимулирования внешней торговли. К ним относятся программы освоения рынков и участие в выставках и ярмарках за рубежом.

Важной составляющей комплекса мер по поддержке внешнеэкономической деятельности является Программа подготовки управленческих кадров, направленная на целенаправленное ознакомление зарубежных управленцев с немецкой экономикой и культурой в ходе их субсидируемого пребывания в Германии. Устанавливаемые в это время контакты нередко разви-

ваются, превращаясь в тесные, выгодные для обеих сторон связи. Вот уже

два года, как в рамках Программы собираются специализированные группы, рассчитанные на управленцев из сферы здравоохранения, посещающих немецкие лечебные учреждения, производителей медицинского оборудования и другие компании немецкой индустрии здравоохранения. Спрос на такие специальные программы настолько

велик, что предложение постоянно расширяется.

«Благодаря доле экспорта, составляющей почти 70 процентов, немецкие производители медицинского оборудования часто занимают лидирующие позиции на мировом рынке».

стрировано в процессе действия Национальной стратегии «Инновации в области медицинских технологий». Благоприятная национальная инновационная среда требует комплексной согласованности действий в том числе и на уровне политической администрации. Поэтому ряд федеральных министерств Германии – среди них BMWi, Министерство здравоохранения, Министерство образования и науки и МИД Германии – работают в тесном взаимодействии друг с другом. Это обеспечивает оптимальное согласование мероприятий по совершенствованию экономики здоровья с тем, чтобы позволить отраслевым предприятиям наиболее эффективно использовать свои возможности.

Германия делится успехом с другими странами

Инновации из Германии – это вовсе не результат какой-то счастливой случайности, а чистая стратегия. Тремя ключевыми факторами успеха, способствующими развитию инноваций в Германии, являются повышение конкурентоспособности экономики, совершенствование эффективности системы здравоохранения и развитие инновационной мощи науки, как это в частности было наглядно продемон-

стрировано в процессе действия Национальной стратегии «Инновации в области медицинских технологий». Благоприятная национальная инновационная среда требует комплексной согласованности действий в том числе и на уровне политической администрации. Поэтому ряд федеральных министерств Германии – среди них BMWi, Министерство здравоохранения, Министерство образования и науки и МИД Германии – работают в тесном взаимодействии друг с другом. Это обеспечивает оптимальное согласование мероприятий по совершенствованию экономики здоровья с тем, чтобы позволить отраслевым предприятиям наиболее эффективно использовать свои возможности.

Индустрия здравоохранения имеет служебно-вспомогательную функцию. Повсюду в мире люди желают защиты от болезней, а в случае заболевания – выздоровления или по меньшей мере облегчения своих страданий. В Германии удалось создать отличную инновационную систему здравоохранения для всего населения. Делиться частью этого успеха с другими странами – такова задача, которую немецкая индустрия здравоохранения может и должна решить при помощи своей продукции и услуг. ■

Кристиан Липики / Dr. Хильда Йоффе, BMWi

Управленцы из сферы здравоохранения из шести стран



В ноябре 2012 г. образовательный центр COGNOS International впервые провел в Гамбурге в рамках Программы подготовки управленческих кадров стажировку 20 представителей организаций здравоохранения из Беларуси, Вьетнама, Индии, Кыргызстана, России и Узбекистана. Программа велась на английском языке.



Кахан Шаа (2-й слева) в университетской клинике Любека

Гамбург. Помимо врачей и руководящего звена медицинских учреждений в группе были представители сферы биотехнологий и производителей медицинского оборудования, а также компаний оптовой торговли медтехникой и сферы IT-услуг для медицины. Специализированные международные группы дополняют межотраслевые, набираемые по отдельным странам. «Участники взаимно мотивировали друг друга. С самого начала установилось отличное взаимопонимание. Помогло и то, что в преддверии Программы был проведен тренинг по межкультурной коммуникации. Основной упор был сделан на том общем, что объединяет различные страны, а не на различиях между ними. Социально-культурное обучение в группе – это важный новый компонент, существенно обогащающий Программу», – считает Dr. Юлия Мориц, координатор проектов центра COGNOS.



Испытать на себе: медицинские технологии в научном центре Otto Bock в Берлине

Медицинская техника: Otto Bock в Берлине и Draeger в Любеке

Виртуальная экскурсия по центру города и настоящий баскетбол на инвалидных колясках ожидали участников в Центре медицинских технологий Otto Bock в Берлине. Здесь посетители могут испытать на себе, что означают бионика и высокотехнологичное оборудование для инвалидов. Центр медицинских технологий позволяет лучше осознать потребности людей с ограниченной мобильностью и одновременно продемонстрировать возможности современной медицины. Внимание посетителей приковывает уже само здание неподалеку от Бранденбургских ворот, фасад которого стилизован под структуру мышечных волокон. Компания Otto Bock была основана в Берлине в 1919 году. Сегодня работа с заказчиками по всему миру координируется из нижнесаксонского города Дuderstadt. Визит в Центр наглядно продемонстрировал участникам простую истину: человек – это самое главное, а техника уже на втором месте.

«Техника для жизни» – таков девиз компании Draegerwerk AG из города Любек на севере Германии. Предприятие выпускает медицинское оборудование и технику безопасности, причем две трети объема продаж приходятся на медицинскую технику. В предложение фирмы входит самая различная техника – от инвентаря для пожарников до систем выхаживания новорожденных. Во время посещения группа ознакомилась как со 120-летней историей фирмы, так и с новинками продукции. Руководители организаций здраво-

охранения узнали, как действует система контроля качества наркозного оборудования, посетили испытательный центр. Удивление вызывала высокая доля ручного труда при изготовлении высокотехнологичных аппаратов. Участники ознакомились с работой этих же наркозных систем в университетской клинике и узнали о тесном взаимодействии медиков с фирмой Draeger, необходимом для постоянного совершенствования оборудования. Кульминацией межкультурной программы стала прогулка по рождественскому рынку в историческом центре Любека с дегустацией знаменитых любекских марципанов.

Биржи контактов и выставка Medica

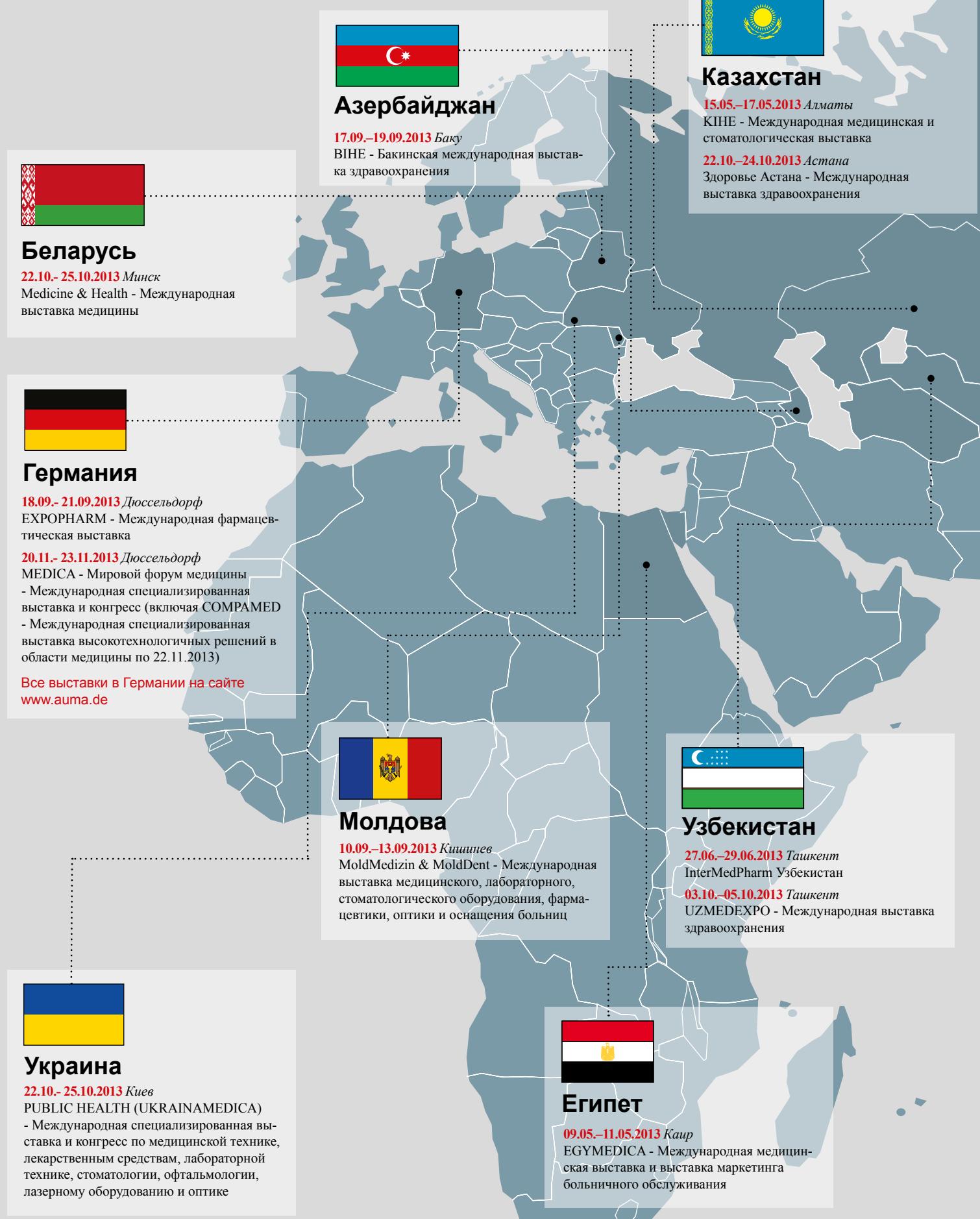
Групповые посещения производителей медицинского оборудования и клиник, в которых это оборудование используется повседневно, дополнялись индивидуальными выездами участников на предприятия. Особенно контакты с немецкими МСП вызвали большой интерес, поскольку в этой отрасли предприятия такого формата в странах участников встречаются редко. Некоторые участники заранее подготовились к встречам, изучив соответствующую информацию в интернете, а COGNOS помог организовать визит на фирму. В Гамбурге и Берлине специально для этой группы были проведены биржи контактов с немецкими компаниями из сферы здравоохранения. Преимущество бирж контактов для групп с участниками из различных стран обусловлено тем, что немецкие компании встречают представителей нескольких стран, одновременно зна-

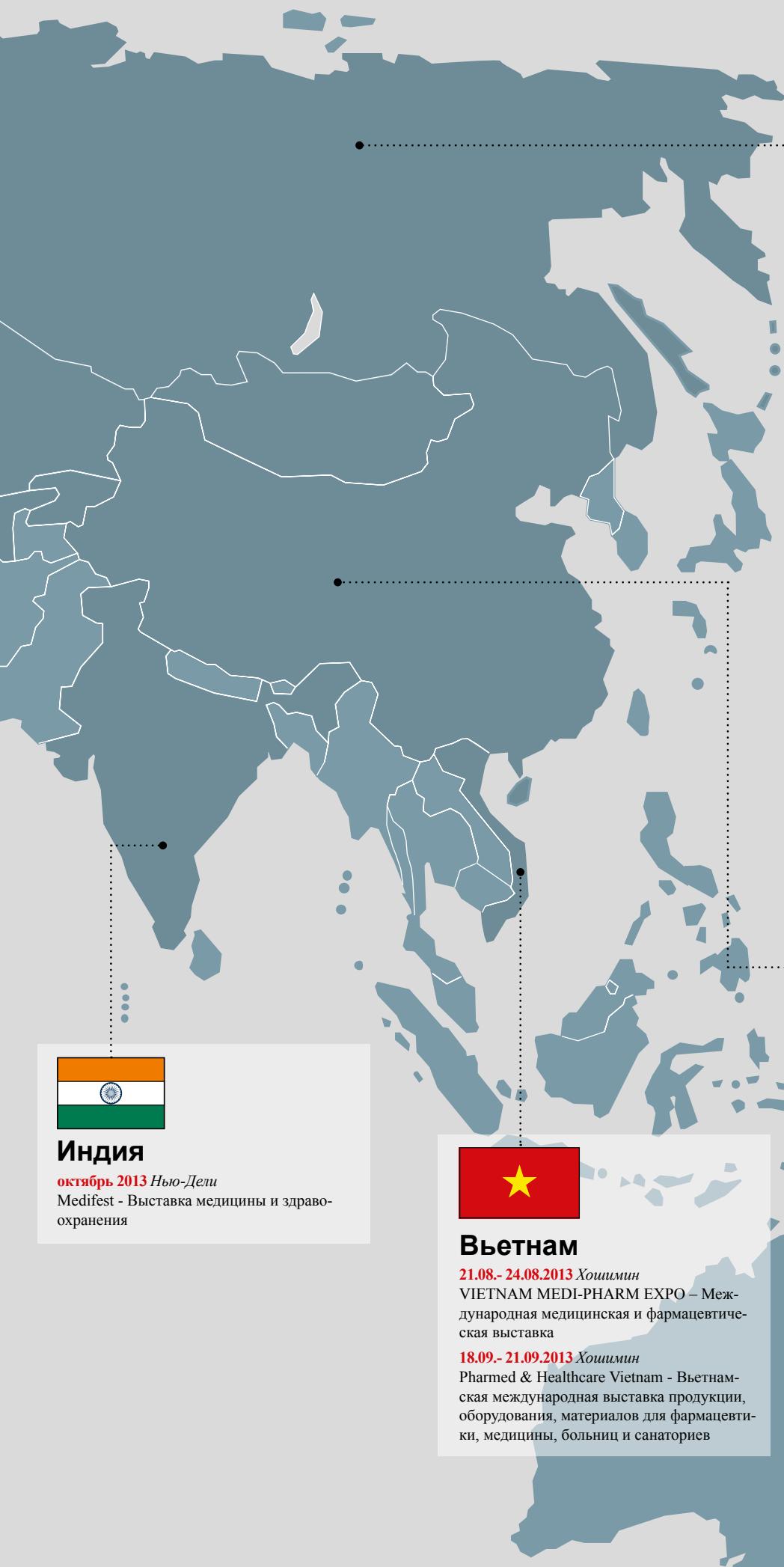
комятся с рядом различных рынков – и все это в течение всего нескольких часов. Это особенно интересно для МСП, не имеющих возможности участвовать в разных сетевых мероприятиях. Так, на встрече в Гамбурге производитель диагностических средств для тестирования на пищевые аллергены DST Diagnostische Systeme & Technologien GmbH из Шверина смог побеседовать с потенциальными партнерами по сбыту из Беларуси, Вьетнама и Индии.

Множество новых контактов завязалось в течение двухдневного посещения выставки «Medica» в Дюссельдорфе, крупнейшей в области медицины. Кахран Шаа из Ахмедабада в западной Индии считает, что именно к таким деловым контактам необходимо тщательно готовиться заранее. Он является директором по маркетингу компании Kensuge Healthcare, выпускающей медицинское оборудование для лабораторий и банков крови. Особое значение на предприятии придается качеству и сервису. Отличное впечатление на немецких партнеров произвела краткая брошюра о его компании. Шаа считает: «Если вы успешны у себя на родине, это еще не значит, что успех гарантирован и в другой стране. Немецкий подход к деловым контактам очень отличается от индийского. Благодаря подготовке у меня не было никаких трудностей в плане межкультурного общения». Шину Жавар, руководительница нескольких больниц в западноиндийском Джайпуре, выступает за подготовку индийских врачей в Германии: «Образование тут превосходное, и можно сразу познакомиться с немецкой техникой, которая часто используется в Индии».

При всех различиях типичными для этой международной группы были дружеская атмосфера и сплоченность. Подводя итоги, участники подчеркнули, как многому они научились друг у друга. Положительным побочным эффектом стало и установление контактов между участниками из разных стран. В частности, Шаа рассказал о планах совместной работы с участниками Программы из России и Вьетнама. В течение четырех недель в Германии группа так сдружилась, что участники решили за свой счет еще раз собраться в Индии в конце 2013 года. А пока поддерживать контакты помогает специально созданная в сети Facebook группа «1st-International-healthcare-group-for-Cognos». ■

Выставки по теме здравоохранения в странах-партнерах Программы





Россия

- 22.05.–24.05.2013 Новосибирск**
MEDSIB.SibDent - Международная выставка и конгресс по медицинской технике, лекарственным средствам, лабораторной технике, стоматологическому оборудованию, офтальмологии, лазерной технике и оптике
- 01.10.–04.10.2013 Иркутск**
Сибздравоохранение - Siberian Health Care - Международная выставка медицины, медицинской техники и фармацевтики
- 09.10.–11.10.2013 Санкт-Петербург**
Hospital - Международная выставка медицинских технологий
- 16.10.–18.10.2013 Казань**
Индустрія здоров'я. Казань (ранее «Волгаждравэкспо») - Международная медицинская выставка
- 16.10.–18.10.2013 Санкт-Петербург**
МЕДИЗ - Международная выставка и конгресс медицинской продукции, оборудования, услуг и технологий для больниц, поликлиник, лабораторий, врачебных кабинетов и оздоровительных комплексов
- 25.11.–28.11.2013 Москва**
PharmTech / CosmoTech - Международная выставка фармацевтической и косметической продукции
- 09.12.–13.12.2013 Москва**
ЗДРАВООХРАНЕНИЕ - Международная специализированная выставка здравоохранения и медицинской техники



КНР

- 25.04.–27.04.2013 Ухань**
Interphex China/API China - Специализированная выставка фармацевтического упаковочного и технологического оборудования
- 14.05.–16.05.2013 Гонконг/SVR**
HKTDC HK - Международная выставка медицинского оборудования и принадлежностей
- 16.08.–18.08.2013 Пекин**
CHINA-HOSPEQ/SINOMED - Международное медицинское оборудование, экспозиция и симпозиумы
- 25.09.–26.09.2013 Шанхай**
MEDTEC China
- 10.10.–12.10.2013 Пекин**
C&R Expo China - Выставка по медицинскому обслуживанию, уходу и реабилитации

Международный обмен по вопросам управления здравоохранением



На семинарах «Экономика здравоохранения», проходивших с 6 ноября по 1 декабря 2012 года, управленцы из России и Кыргызстана ознакомились с менеджментом здравоохранения в Германии, а также с инновациями в немецкой здравоохранительной системе. Пребывание группы в Германии увенчалось цennыми деловыми контактами.



Штутгарт/Берлин. «Такое случается нечасто, чтобы врачи и экономисты так долго и удачно беседовали», – подшутил один из российских участников в конце семинара «Индустрия здравоохранения в Германии», организованного образовательным центром Baden-Württemberg International (bw-i) 12-го ноября в Штутгарте. Докладчик Хайко Шелльхорн, возвращая комплимент, отметил, что его впечатлил большой интерес участников, представляющих лечебные и другие медико-социальные учреждения России и Кыргызстана. Шелльхорн – экономист со специализацией по экономике здравоохранения, консультирующий международные фармацевтические компании и производителей медицинского оборудования – поведал, что в его практике однодневных семинаров это тоже редкий случай, когда аудитория остается настолько полна энтузиазма до конца дня. Множество вопросов и обсуждений вдохнули немало жизни в цифры и статистические данные. Семинар позволил получить представление о немецкой системе здравоохранения и стал хорошей подготовкой к пред-

стоящим посещениям больниц и медико-технических предприятий. Группа состояла из 21 человека, восемнадцать из которых приехали из различных регионов России и трое – из Кыргызстана. С немецкой стороны в Программе приняли участие 80 компаний и лечебных учреждений из восьми федеральных земель.

Сходство и различия систем здравоохранения

В вводной части семинара никак нельзя было обойтись без сравнения соответствующих систем здравоохранения: по некоторым параметрам сходство структур российской и немецкой системы здравоохранения было налицо. Так, в частности, на 100 тыс. жителей Германии приходится 36 врачей. В России это число несколько выше – 43. Разница в числе больничных коек на 10 тыс. жителей также незначительна: в Германии их 82, а в России – 97. Однако фактические цифры по статьям расходов на здравоохранение показывают значительные расхождения. Так, например, в Германии на душу населения расходуется

4219 долларов США, в России же – 1043 доллара США на пациента, а в Кыргызстане и того меньше – лишь 148 долларов США. Эти цифры и сложная сеть, состоящая из медицинского страхования, ассоциаций врачей больничных касс и государственных регулирующих органов как основных субъектов самоуправления в Германии, были подробно представлены Шелльхорном и обсуждались затем с иностранными гостями.

Поскольку отраслевая группа «Индустрия здравоохранения» в основном состояла из главврачей и руководителей лечебных учреждений России и Кыргызстана, интерес членов группы к немецкому опыту финансирования услуг здравоохранения был соответственно велик:

- Каким образом рассчитывается стоимость лечения в больницах?
- Какова общая тенденция сроков пребывания пациентов в больнице?
- Как поступают с пациентами, у которых нет страховки и которые, следовательно, не могут позволить себе надлежащее лечение?

Другой важной темой стали медицинские технологии и фармацевтическая промышленность. В частности, члены группы узнали о том, что около 11 тыс. медико-технических компаний-резидентов Германии в основном являются малыми и средними предприятиями (МСП), в каждом втором из которых насчитывается менее 50 сотрудников.



МСП как основа немецких медицинских технологий

В ходе своего месячного пребывания в Германии группа в полном составе посетила двенадцать таких МСП, число же индивидуальных визитов на предприятия было гораздо выше. Кроме того, в программу стажировки вошли посещения таких промышленных гигантов как Drägerwerk AG, Erbe Elektromedizin или Karl Storz GmbH, которым удалось произвести своими технологиями большое впечатление на гостей. Следует также отметить такие «открытия», как компания Optimed и ее продукты, применяемые в минимально-инвазивной медицине.

Гвоздем программы стала однодневная поездка на выставку MEDICA в Дюссельдорфе – крупнейшее в мире событие в медицинской отрасли. Участники Программы остались довольны не только большим количеством установленных ими деловых контактов, но и, прежде всего, их высоким качеством. Во время пребывания группы в Германии был дан старт многочисленным деловым переговорам, поступили первые приглашения, были разработаны предварительные соглашения и запланированы конкретные следующие встречи с немецкими компаниями. Обе стороны убеждены в перспективности будущего сотрудничества: начиная с технических новинок и медицинского взаимообмена и заканчивая совместными научными исследованиями – возможности для кооперации поистине неисчерпаемы. ■

Верена Фрайник

Знакомство с немецкой системой здравоохранения



Ольга Гилева, главный редактор газеты «Российский лидер», побывала в Германии вместе с международной группой медиков, приехавших в конце 2012 г. в Баден-Вюртемберг на стажировку в сфере здравоохранения. В своей статье она рассказывает о впечатлениях участников.

Штутгарт/Берлин. Во время стажировки нам предоставилась возможность познакомиться с немецкими фирмами из сферы здравоохранения, а также с историей, экономикой и жизнеустройством земли Баден-Вюртемберг — одного из мощнейших регионов страны. С гигиеной немецких больниц, логистикой, управлением, реабилитационными структурами, ИТ и управлением имиджем российские и кыргызские управленцы были ознакомлены в ходе посещения больниц и клиник в Берлине, Бранденбурге, Бернау и других городах. Подводя итоги интенсивной работы в рамках стажировки, управленцы подтверждают необходимость продолжения взаимодействия своих стран с Германией. «Нам интересны не только вопросы немецкой системы здравоохранения, — говорит Ольга Березикова, главный врач ГКУЗ КО «Кемеровский областной хоспис», — Мы получили знания, например, по межличностным и межкультурным отношениям в другой стране. Интересно сравнивать уже полученные профессиональные знания и приобретенный опыт в России с новой информацией, которой нас снабжают организаторы в ходе стажировки. Это, конечно, обогащает и дает возможность привнести в свою работу новые технологии, использовать новые управленческие инструменты». «Стажировка является завершающим этапом всего цикла обучения по Президентской программе, и это правильно, — подытоживает Игорь Пачгин, директор Территориального фонда обязательного медицинского страхования Кемеровской области. — Сначала мы получили знания, а потом смотрели, как это воплощается на практике. Также, уже имея управленческий опыт, мы можем оценить и понять, что можно перенять у зарубежной стороны, а



Ольга Гилёва

что усилить у уже имеющегося в своем учреждении».

Интернациональность группы руководителей учреждений здравоохранения также имела хороший побочный эффект. «Мне стажировка дала ценную возможность пообщаться со своими коллегами из России, — отметила Жылдыз Абдувалиева, заместитель директора ОМДКБ из Кыргызстана. — Я нашла много схожего в наших программах здравоохранения. А вот система здравоохранения Германии очень отличается от нашей. Не всё можно внедрить в Кыргызстане. Но есть интересные элементы».

А мне бы хотелось заметить от себя, что ценность подобной кооперации невозможно измерить только новыми знаниями и полученными контактами, экономическими величинами и перспективами сотрудничества. Для каждого из нас во время стажировки Германия и ее жители стали намного ближе и понятнее. Радушие и открытость организаторов, управленцев принимающих компаний, тренеров и просто людей на улицах, в отелях, магазинах оставили ощущение тепла и комфорта в наших душах. ■

Ольга Гилёва

Эмиль Самедов закупает медицинскую технику у немецких производителей и способствует продвижению новейших медицинских технологий и немецкой деловой культуры в Азербайджане.



Эмиль Самедов (2ой слева) с сотрудниками Medisis LLC в Баку

Баку. «Немецкий рынок медицинской техники – самый большой в Европе и третий по значению в мире. Наряду с большими концернами существует множество МСП, продукция которых нас очень интересует. С ними я хотел войти в контакт», – поясняет руководитель азербайджанской фирмы Medisis LLC Эмиль Самедов. Основанная в 2005 году в Баку торговая фирма Medisis поставляет медицинское оборудование для

меня завязать и укрепить новые контакты», – делится опытом Самедов.

Эксклюзивные договоры с немецкими лидерами

Молодой руководитель поставил себе целью заключить эксклюзивные контракты. С тремя немецкими фирмами – производителем инструментов для эндоскопии Endo-Flex GmbH из Фё尔де, поставщиком инно-

партнеров. За прошедшие годы сотрудничество стало ещё более интенсивным. Теперь Medisis – эксклюзивный партнер AAP по дистрибуции биоматериалов в Азербайджане. Укрепилось и сотрудничество с W. Söhngen GmbH. «Благодаря участию в Программе я смог увеличить долю немецкой продукции в ассортименте Medisis с 0 до частично 20 процентов. Это положительно отразилось и на обороте, который с 2010 г. вырос примерно на 10 процентов», – радуется Самедов.

Импорт элементов немецкой бизнескультуры

Успешному предпринимателю чужд односторонний подход: «Мы хотели бы импортировать в Азербайджан не только немецкую медицинскую технологию, но и понять, какие аспекты немецкой культуры предпринимательства можно использовать на нашем предприятии». В этом ему помогла стажировка в рамках Программы. Самедов охотно делится секретами своего успеха с будущими участниками Программы: «Формулируйте Ваши цели как можно точнее. Находите немецкие предприятия, которые Вас интересуют, и связывайтесь с ними заранее. Рекомендую составить план на весь месяц, чтобы использовать время в Германии оптимально. Ведь каждая минута стажировки может стать для Вас ценной, как алмаз». В конце 2012 г. Самедов и девять других выпускников из Азербайджана при-

Высокая инициативность партнера

лабораторий, госпиталей и больниц. При этом она отдает предпочтение высококачественной иностранной технике, до 2010 г. закупавшейся в Турции, ЕС и других странах. В целях наладить импорт высококачественной продукции из Германии руководитель малого предприятия принял участие в Программе Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по подготовке управлеченческих кадров. Одномесячная стажировка проводилась летом 2010 г. Центрами Карла Дуйсберга – кёльнским центром повышения квалификации. «Я был очень рад, что в Германии я мог всюду говорить по-английски и меня понимали. Программа и навыки общения, приобретенные на интерактивных тренингах, очень помогли

вационной техники для диагностики и терапии Zimmer MedizinSysteme GmbH из Ной-Ульма и производителем биоматериалов и имплантатов для ортопедии AAP Implantate AG из Берлина – ему это удалось. Кроме этого, с фирмой W. Söhngen GmbH из Таунусштайн-Веен был заключён контракт на продажу комплектов первой помощи.

Особенно интенсивный контакт сложился у Medisis с берлинским партнером. Уже через несколько месяцев после стажировки Самедов прибыл в Берлин на тренинг для подробного ознакомления с продукцией AAP. В сентябре 2010 года Medisis принял участие в международной медицинской выставке в Баку, где представил образцы продукции своих новых

няли участие в международной конференции выпускников Программы в Казахстане (см. статью на стр. 46). Особенno ценным оказался для него обмен мнениями с другими выпускниками, а также новые ноу хау и возникшие во время конференции идеи. Новоприобретенные в Алмате связи поддерживаются через социальную сеть.

В будущем Самедов планирует дальше развивать свою фирму, увеличивать число сотрудников и расширять ассортимент. При этом ему важны такие элементы немецкой деловой культуры как пунктуальность, тайм-менеджмент и повышение квалификации кадров. ■ Карин Вебер www.facebook.com/groups/548211598538616/



Сфера здравоохранения

Витамины для экспортёров



Экспортная инициатива в сфере здравоохранения служит центральным элементом поддержки немецких предприятий, осваивающих новые рынки сбыта на растущем всемирном рынке здравоохранения.

Прогноз звучит многообещающе: если нынешние тенденции сохранятся, то рынок здравоохранения возрастет с сегодняшних без малого шести триллионов долларов США до 20 триллионов к 2030-му году. Поскольку все больше людей тратят все больше денег на свое здоровье, этот рынок развивается более динамично, чем другие отрасли. Это связано и с демографическими изменениями, и с техническим прогрессом. В промышленно развитых странах Запада, где увеличивается число пожилых людей, возрастаёт потребность в медицинских продуктах и услугах. Вместе с тем растет число болезней цивилизации и хронически больных в развивающихся странах. На лечении этих заболеваний немецкие предприятия специализируются уже многие десятилетия.

Отрасль здравоохранения относится к ведущим в Германии, на ее долю приходится 10% ВВП страны. Предприятия сферы здравоохранения, в которой занято 13% работающего населения страны, являются крупнейшими работодателями. Большой потенциал таится в экспорте. В 2008 году доля сектора здравоохранения в общем объеме экспорта из Германии

составляла всего 6%.

Именно тут на сцену выходит экспортная инициатива в сфере здравоохранения, разработанная Федеральным министерством экономики и технологий Германии (BMWi). Впервые все направления деятельности в области поддержки внешней торговли интегрированы и увязаны в единую систему. Под лозунгом «Health – made in Germany» экспортная инициатива способствует укреплению репутации Германии как страны высокого качества и ин-

новаций. Параллельно она инициирует и координирует политические меры, позволяющие улучшить общие условия для работы на рынках. Ответственность за реализацию возложена на общество Germany Trade & Invest. Краеугольным камнем инициативы служит двуязычный интернет-портал www.exportinitiative-gesundheitswirtschaft.de, на котором предлагаются широчайший спектр информации и услуг. Маркетинговые исследования по рынкам самых разных стран освещают общеполитический, ►



Дилрабо Касимова (слева) из Узбекистана в университетской клинике Лейпцига

► правовой и экономический контекст. Полезную информацию содержит календарь событий, а также список контактных лиц в министерствах, федеральных землях и ассоциациях. На англоязычном портале www.health-made-in-germany.com зарубежные клиенты, партнеры и носители общественного мнения узнают о том, почему выгодно работать с немецкими предприятиями. Четыре рабочие группы работают над рядом отдельных проектов, в которых активно участвуют 14 ассоциаций, представляющих предприятия фармацевтической промышленности, медицинской техники, медицинских биотехнологий, телемедицины и услуг в области здравоохранения.

В частности, рабочая группа по фармацевтике инициировала проекты для быстро растущих рынков России и Индии. Российский рынок

здравоохранения открывает отличные возможности для немецкой фармацевтической промышленности. Но в прошлом из-за краткосрочных административных указов российских органов власти немецкие организации нередко сталкивались с сюрпризами, совладать с которыми было непросто. При поддержке российского маркетингового агентства удалось наладить систему раннего предупреждения. Благодаря новостной рассылке на русском и немецком языке немецкие фармацевтические компании своевременно получают информацию о правовых изменениях. В ней разъясняются новые правила оптовой торговли лекарственными средствами на российском рынке, нормативы допуска препаратов и возмещения расходов.

В Индии трудности связаны с проекцией отечественных производ-

дителей, а также с патентно-правовыми проблемами. В этой связи в рамках инициативы возник Германо-индийский фармацевтический диалог. Представители предприятий обеих стран обсуждают с представителями местных органов власти перспективы и проблемы индийского рынка. Передовой опыт из практики призван указать путь к успешному сотрудничеству. Одной из приоритетных задач рабочей группы по медицинским биотехнологиям является контрактное производство биофармацевтических препаратов. Германия с объемом в 675 000 литров ферментов является их крупнейшим в Европе производителем. В рамках экспортной инициативы был впервые создан справочник всех немецких производителей ферментов и их мощностей, который уже активно используется на международных выставках. ■

Юрг Бойтлер, GTAI

Медицинская техника: немецкие компании демонстрируют свои возможности



Германия является лидером европейской индустрии здравоохранения и занимает второе место в мире после США по производству медицинской техники. На 11 тыс. предприятиях в 2012 г. было занято более 175 тыс. сотрудников, а объем продаж составил 22,2 млрд. евро. Это означает 27-процентный рост за последние шесть лет. Такой подъем основан на солидном развитии внешней торговли, имеющей важное значение благодаря экспортной квоте в 68 процентов.

Ситуация для дальнейшего роста экспортного рынка складывается самым благоприятным образом: развивающиеся страны быстро наверстывают упущенное в сфере медицинского обеспечения. Они осознали, что уровень здравоохранения многое говорит о состоянии общества, и наоборот. Кроме того, система здравоохранения является показателем перехода от традиционности к современности. Во многих из этих стран развился и вырос средний класс, предъявляющий высокие требования к уровню технологий в своей собственной стране. Правительства отдают себе отчет в том, что здоровое – а, значит, и долгосрочно работоспособное – население делает страну более конкурентоспособной и менее конфликтной. Такие страны как Саудовская Аравия или небольшой по величине Тунис стремятся с помощью современных медицинских технологий зарекомендовать себя в качестве центров оздоровительного или медицинского туризма, например, в области реабилитации или косметических операций. Для компаний, заинтересованных в экспорте, это означает, что им следует постоянно следить за событиями в мире и объявленными тендераами. Как быстро порой могут происходить изменения на рынке, видно на примере России. В 2010 г. было установлено, что 53% всего оборудо-



вания и техники в медицинских госучреждениях устарело. Уже в 2011 г. было в срочном порядке отремонтировано 3 600 медицинских учреждений, а техника и оборудование в 5 500 из 9 000 клиник были частично или даже

Рынок медицинской техники в млн. долл. США, избранные страны, 2011 г.

Страна	Объем рынка ¹⁾	Импорт из Германии ²⁾
Китай	20766 ³⁾	1423 ³⁾
Россия	4892	1033
Индия	1466 ⁴⁾	317 ⁴⁾
Казахстан	514	88
Украина	670	73
США	120684	4631

¹⁾ местное производство плюс импорт минус экспорт

²⁾ Группы изделий по классификации ТН ВЭД: 9018.11 - .20, 9022; 8419.20, 8713, 9018.41, .49, 9018.31 - .39, 9018.50, 9018.90, 9019, 9020, 9402, 9021

³⁾ имеются данные только на 2010 г.

⁴⁾ Группы изделий по классификации МСТК

Информация для немецких предприятий:

- Germany Trade and Invest: www.gtai.de/branche-kompakt
- Экспортная инициатива для индустрии здравоохранения: www.exportinitiative-gesundheitswirtschaft.de
- Финансовая поддержка инновационной деятельности МСП: www.zim-bmwi.de
- Export Community: www.ixpos.de

Информация для иностранных предприятий:

- Germany Trade and Invest: www.gtai.com
- Health made in Germany: www.health-made-in-germany.com
- Central Innovation Program SME: www.zim-bmwi.de/zim-overview
- Export Community: www.ixpos.de



Germany Trade & Invest – немецкое агентство внешнеэкономической деятельности и маркетинга. Агентство позиционирует Германию за рубежом в качестве экономического и технологического центра, предоставляет немецким предприятиям информацию о зарубежных рынках и помогает при основании иностранных предприятий на территории ФРГ. Опираясь на знания 60 сотрудников, работающих за рубежом, и тесно взаимодействуя с внешнеторговыми палатами, это агентство снабжает внешнеэкономические круги страны всеобъемлющей, проверенной и специализированной отраслевой информацией о рынках – информация по странам и отраслям промышленности, по правовой и таможенной ситуации, анализ вхождения на рынок, тендеры, объявляемые государственными и полугосударственными структурами, а также запланированные инвестиционные проекты и проекты развития во всем мире.

www.gtai.de

Мелани Фольберг, GTAI



106 участников из семи стран-партнёров собрались на конференцию выпускников Программы подготовки управленческих кадров в Центральной Азии. Этот по-настоящему международный форум с 9 по 11 ноября 2012 года принимала бывшая столица Казахстана.



World Café в Алматы

Алматы. У трёхдневной конференции было несколько амбициозных целей. Ее межрегиональный характер должен был в первую очередь сделать ее международным форумом по сетевому строительству. Здесь в центре внимания стояли ассоциации выпускников Программы подготовки управленческих кадров в Центральной Азии и соседних странах. Во время конференции им представилась возможность почерпнуть новые важные импульсы для международной деятельности. Тематическим аспектом конференции стало экономическое сотрудничество с Германией и оказание помощи при выстраивании и расширении деловых отношений с немецкими партнёрами. Решение использовать такие непривычные для стран Централь-

ной Азии формы работы как World Café и Open Space нелегко далось организаторам. Оно было принято в результате длительных дискуссий – и привело к успеху.

Интерес к конференции проявили не только страны-партнёры Программы из Центральной Азии (Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан и Туркменистан), но и Азербайджан, Белоруссия и Россия. В целом для участия в 3-й Международной конференции выпускников зарегистрировалось более ста человек из семи стран-партнёров. Уже сама эта цифра свидетельствует об успехе конференции, атмосфера которой способствовала плодотворной работе. Выпускники обсудили с немецкими предпринимателями, сотрудниками

представительства немецкой экономики и посольства ФРГ в Казахстане позитивный опыт и проблемные вопросы экономического сотрудничества. Трудно сказать, какое обстоятельство оказалось более весомым для той высокой оценки, которую конференция получила в глазах её участников: выбранная форма работы или сама тема «Сотрудничество предприятий Центральной Азии и Германии: достижения и проблемы». Завершающее обсуждение и анализ результатов показали, что главным мотивом для большинства участников был интерес к обмену мнениями с управленцами из других стран. Магнитом для участников конференции также стали более 20 стендов, на которых любой участник – от производителя модной женской одежды



до кондитера – имел возможность представить своё предприятие.

С словами приветствия к участникам конференции обратились Галия Джолдыбаева от Министерства экономического развития Республики Казахстан и Хартмут Рёбен от Федерального министерства экономики и технологий (BMWi). Рёбен подчеркнул значение данного форума: работа с выпускниками – это важный элемент, обеспечивающий долговременную эффективность Программы. Вступительные презентации обрисовали тематику конференции. Представитель немецкого посольства в Казахстане Dr. Михаэль Банцхаф затронул широкий спектр вопросов – от модернизации казахской экономики при помощи немецких инновационных технологий до значения природных ресурсов Ка-

захстана для немецкой экономики – и пришёл к выводу, что существующая ситуация выгодна для обеих сторон. Некоторые из выпускников доложили о своих личных успехах – от стажировки в Германии до актуального положения дел на фирме. «Выход на местные рынки с новой продукцией из Германии или из другой страны требует немалого терпения и времени», – такое мнение высказал Нурбек Шойбеков, руководитель компании KazGerPartner GmbH из Астаны. Будучи официальным представителем одной из баварских фирм, Шойбеков занимается сбытом моторных масел. Компания Hunold Schmierstoffe GmbH из города Эхинг входит в число известнейших самостоятельных (то есть не входящих в состав крупного концерна) предприятий по сбыту смазочных материалов, зимнестойкой химии и товаров для ухода за автомобилем. Олег Шелудяков, замдиректора западносибирского предприятия «Полимерпласт», производящего изоляционные ленты для электротехнических работ, рассказал о том, что российские МСП всё чаще используют материалы из полимеров и данная отрасль имеет хорошие перспективы. Шелудяков уже много лет активно работает в Программе. Стажировку в Германии он прошёл ещё в 2000 году. В 2006 году он стал лауреатом премии BMWi за инновационные проекты, конкурс на которую регулярно проводится среди российских выпускников Программы.

Перспективно и убедительно: Open Space как удившийся эксперимент

Провести в течение двух дней деловую игру World Café в режиме Open Space оказалось нелёгкой задачей для модератора Dr. Аксаны Кавальчук и команды общества GIZ. После разъяснения метода необходимо

было помочь в работе участникам, разместившимся за 24 столами. Завершилась работа оценкой результатов. Важно при этом продумать систему регистрации и реализации

высказываемых идей, так как использование технологии Open Space позволяет в короткое время получить массу конкретных результатов. Непривычный поначалу метод имел в Алматы несомненный успех: сперва участники нерешительно включались в дискуссию,

но потом игнорировали даже предусмотренные регламентом перерывы. В результате конференции участники установили между собой новые связи, а общество GIZ получило важные импульсы для продолжения работы с выпускниками Программы. Это был эксперимент, результаты которого убедили всех! ■

Тобиас Кнуббен

World Café: Участники беседуют как бы находясь в кафе. В отличие от настоящего кафе все участники получают возможность ознакомиться с идеями, высказанными за другими столами. Цель – сделать знания отдельных участников общим достоянием, чтобы получить новые перспективы, образы мышления и варианты действий.

Open Space (Open Space Technology): метод работы с большой аудиторией, позволяющий структурировать конференцию. Характерной является содержательная и формальная открытость: участники «вбрасывают» собственные темы в аудиторию, затем по каждой из них формируется рабочая группа. В этих группах разрабатываются возможные проекты. На заключительном этапе обсуждаются результаты. С помощью метода Open Space можно быстро получить множество разнообразных предложений.



Чтение в перерыве



Выпускники из нескольких стран в World-Café в г. Алматы



Под лозунгом «Китайско-немецкое партнерство – определение возможностей делового сотрудничества» 25 и 26 октября 2012 года состоялась Первая китайская конференция выпускников Программы подготовки управленческих кадров. Около 60 китайских управленцев съехались в Ухань (провинция Хубэй), чтобы поделиться своим опытом и идеями о деловом сотрудничестве между двумя странами.



Китайская конференция выпускников в Ухане

Ухань. Три группы, участвовавшие в Программе в 2011 и 2012 году, встретились накануне конференции для обсуждения результатов своего пребывания в Германии и изменений, которые произошли после возвращения в Китай. Особое внимание было уделено практике управления немецкими компаниями, давшей пищу для размышлений многим участникам. Прозвучали идеи, связанные с планированием на предприятии, с долгосрочной стратегией его развития, с процессами контроля и управления кадровыми ресурсами. Также встал вопрос о том, насколько эти идеи могут быть воплощены в условиях китайского предприятия. Многие изменения были уже реализованы, например, в личном поведении самих выпускников, в их подходе к новым вызовам – будь то в отношении организации рабочего времени или передачи своих знаний сотрудникам. Глубокие реформы зачастую гораздо сложнее и требуют много времени на

реализацию. Тем не менее некоторые из выпускников уже приступили к реформированию своих компаний, например, в сфере маркетинга с ценовой сегментацией для различных сегментов рынка или в области улучшения подготовки кадров.

Без солидных знаний рынка не обойтись

Члены групп всех десяти выпусков Программы прибыли на следующее утро на открытие конференции. Среди участников было также бо-





лее 300 заинтересованных представителей предприятий провинции Хубэй, желавших ознакомиться с возможностями Программы и опытом выпускников. Их приветствовали представитель Федерального министерства экономики и технологий Германии Вольфганг Хомбрехер и Чжоу Цзяньвэй, член Финансово-экономической комиссии Всекитайского собрания народных представителей (СНП) и почетный президент объединения Hubei Province International Cooperation Association of Enterprises. Чжоу подчеркнул значение Программы для реалистичной оценки потенциала сотрудничества и для развития кооперации, основанной на хорошем знании рынка. Хомбрехер сообщил, что немецкие предприниматели теперь также имеют возможность участия в программах, проводимых в Китае, благодаря чему партнерская концепция Программы сможет приобрести более широкий масштаб.

Награды за выдающиеся успехи

За свой выдающийся вклад в развитие немецко-китайского сотрудничества премии Министерства промышленности и информационных технологий Китая за внедрение передового опыта были удостоены девять выпускников. Внутренняя реструктуризация на предприятии и адаптация стандартов качества для их соответствия требованиям немецкой компании позволила, например, Ся Чжэнцюаню начать поставку комплектующих для конвейеров в Германию. Набирает обороты и сотрудничество с двумя немецкими компаниями-изготовителями техники по производству пластмассовой продукции и элементов привода,

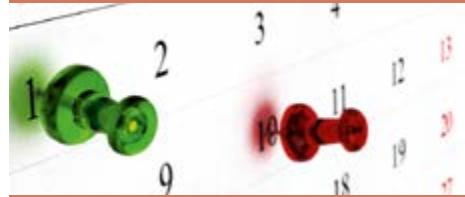
изделия которых Ся теперь сбывает в Китае.

В ходе последующих выступлений и встреч в формате B2B выпускники Программы и представители заинтересованных компаний имели возможность обменяться опытом и контактными данными. Во второй половине дня предлагались семинары на такие темы корпоративной практики как поддержание деловых контактов, лидерство как инструмент управления и формирование сетевых структур – в частности, в рамках Китайской ассоциации выпускников. В обмене опытом приняли участие также представители немецкого общества Germany Trade and Invest (GTAI), Союза машиностроителей Германии (VDMA), в состав которого входит около 3000 в основном средних предприятий Германии, а также вице-президент индийской ассоциации выпускников (IGBDA).

На следующее утро выпускница Программы Пэн Гоухун провела некоторых участников конференции по своему предприятию Wuhan Miracle Laser Systems Co. Ltd. и рассказала им об изменениях, введенных ею в компании после возвращения из Германии. Важным результатом ее участия в Программе стал договор представительства, заключенный с одной немецкой компанией. С тех пор фирма продает лазеры немецкого партнера в Китае. ■

Ханна Бэтц

Обзор событий



22-24 мая

■ Казахстан, Астана: Астанинский экономический форум

02-03 июня

■ Киргызстан, Бишкек: Семинар для выпускников «Территориальный маркетинг»

21-23 июня

■ Узбекистан, Ташкент: Семинар для выпускников «Коммуникация»

■ Германия, Бонн: Постстажировочный семинар по программе «Как вести бизнес с Россией»

■ Германия, Бонн: Встреча немецких и российских предпринимателей

27-28 июня

■ Казахстан, Астана: Германо-казахстанский управляемческий комитет

04-06 июля

■ Германия, Бонн: Подготовительный семинар по программе «Как вести бизнес с Россией»

Сентябрь

■ Монголия, Улан-Батор: Германо-монгольский управляемческий комитет

05-07 сентября

■ Германия, Бонн: Подготовительный семинар по программе «Как вести бизнес с Россией»

18-19 сентября

■ Египет, Каир: Постстажировочный семинар

20-22 сентября

■ Узбекистан, Ташкент: Международная конференция выпускников

03-04 октября

■ Молдова, Кишинев: Конференция выпускников (Украина, Молдова, Беларусь)

18 октября

■ Россия, Москва: Мероприятие «15 лет Германскому вкладу в Президентскую программу»

02 ноября

■ Азербайджан, Баку: Первая конференция выпускников

Нам важно узнать Ваше мнение!

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



Долголетнее партнёрство: Германия – Монголия



На протяжении многих лет Германия и Монголия поддерживают тесные партнёрские отношения, которые оказали влияние и на автора эссе Бямбадоржа Пуревренцена (Byambadorj Purevrentsen). В своём очерке он пишет о самых впечатляющих событиях, а также отвечает на вопрос, в чём особенность связей между странами.

Постстажировочный семинар в Байгал Кампе, Терелж



Кёльн/Улан-Батор. На протяжении долгих лет монголы поддерживают тесные связи с Германией, независимо от того, живут ли они здесь, работают или стажируются. Мне выпало счастье посетить Германию в составе группы из двадцати монгольских управлеченцев с 23 августа по 23 сентября 2010 года. В 2003 году я уже побывал в стране, целый год прожил в Кёльне. В этот раз мы жили в ста-ринной, овеянной историей гости-нице Residence. Знакомясь с кёльнскими достопримечательностями, монгольская группа, разумеется, с удовольствием попробовала и пиво Кёльш (Kölsch), типичное для этого региона. Уже на следующий день началась напряженная программа занятий и посещений предприятий. Результат – многочисленные кон-

такты с немецкими партнёрами и подписание контрактов. Некоторым удалось даже подготовить отправку оборудования в Монголию во время четырёхнедельной стажировки. Мы побывали на мясоперерабатывающих предприятиях и посетили компании легкой и тяжелой промышленности. Лично я осмотрел два предприятия: одно по производству оборудования для рыбной промышленности, другое – с целью знакомства с организацией производства для сушки древесины.

Отношения между двумя странами начались почти сто лет назад

Наша стажировка 2010 года похожа на связи между Германией и Монголией, которые делятся уже почти

сто лет. После революции 1921 года молодые монголы отправились на учёбу в Германию, среди них был Дацдоржийн Нацагдорж, основоположник современной монгольской литературы. После Второй мировой войны интенсивно развивались отношения с бывшей Германской Демократической Республикой вследствие сходства политической и экономической систем. Около 30 000 представителей молодёжи Монголии обучались в ГДР вплоть до распада социалистической системы. Большинство известных сегодня запасов полезных ископаемых в Монголии были открыты геологами из Восточной Германии. Тесная связь между странами сохранилась и после падения Берлинской стены. Во время непростого переходного периода

от плановой экономики к рыночной Германия была второй по величине страной-донором после Японии и остаётся ею и в настоящее время. В последние годы в значительной мере укрепились отношения и с другими европейскими странами.

В 1992 году Монголия перешла на рыночную экономику. В период с 1996 по 2003 год в рамках сотрудничества с Обществом Карла Дуйсберга (Carl Duisberg Gesellschaft e.V.) прошли профессиональную и научную переподготовку около 200 молодых специалистов. 26 марта

убедительным доказательством успеха и устойчивого развития Программы, которая демонстрирует разносторонние результаты. С одной стороны, предприниматели из Монголии налаживают контакты с немецкими компаниями или углубляют уже существующие связи, с другой, развиваются партнёрские отношения между собой.

Монгольские управленцы и немецкое ноу-хау

«Бат-Уул, мэр города Улан-Батор, будет мне звонить каждый день»,

среднего бизнеса. МСП предоставляется возможность использовать предложения монгольских банков по лизингу, но для этого им необходима дополнительная поддержка со стороны государства.

В конце 2012 года участники Программы создали ассоциацию выпускников. В дальнейшем это объединение должно стать связующим звеном в сотрудничестве между выпускниками Программы, немецкими партнёрами, а также выпускниками из других стран. Сегодня многочисленные студенты



Участник Бямбадорж
Пуревренцен (слева)
во время стажировки в
Германии с известным
монгольским музыкантом
Хосоо.



Семинар в Терелже

2009 г. между Министерством иностранных дел Монголии и Федеральным министерством экономики и технологий Германии (BMWi) был подписан меморандум о повышении квалификации управленческих кадров из Монголии с целью поддержки и развития бизнеса, а также расширения сотрудничества между двумя странами в области экономики и торговли.

С 2009 года Монгольский союз работодателей совместно с обществом GIZ проводит Программу подготовки управленческих кадров, финансирующуюся BMWi, в которой приняли участие уже около 120 руководителей. Объём их внешней торговли с Германией в размере 180 миллионов долларов США является

— сказал мне менеджер, который намеревался реализовать проект строительства юрт с помощью немецких технологий. При этом стоимость квадратного метра жилой площади составляет не более 600 000 тугриков (примерно 330 евро), а сроки строительства короче обычных. Проблемы теплоснабжения жилых посёлков также были решены с помощью немецких технологий. В данном случае это была небольшая, шириной лишь в несколько миллиметров, чёрная пластина для производства тепловой энергии до 600 градусов — при подключении к источнику питания от 12 до 200 вольт. Финансовую поддержку оказала немецкая сторона. Денежная поддержка, несомненно, очень существенна для малого и

из Монголии учатся в Германии, а в Монголии предлагаются различные курсы повышения квалификации на немецком языке. Недавно президент Монголии Цахиагийн Элбэгдорж на церемонии вручения верительной грамоты послу Федеративной Республики Германия в Монголии выступил с предложением создания монголо-немецкого университета. Германия остаётся чрезвычайно важным зарубежным партнёром для Монголии, и в будущем значение этого партнёрства ещё более возрастёт. ■

Бямбадорж Пуревренцен

Ежегодная международная конференция выпускников в Киеве



На региональную конференцию выпускников в Киев собрались участники из пяти стран. Темами стали эффективный менеджмент, выход на внешние рынки, инновации как фактор конкурентоспособности и агропромышленный комплекс. Большшим успехом пользовалась биржа контактов.

Киев. Осенние конференции выпускников в Украине – это добная традиция. Ее ждут, к ней готовятся, о ней напоминают друг другу, пишут в фейсбуке. Конференция 2012 года не стала исключением: интерес к ней проявили выпускники не только Украины, но и Беларуси, Казахстана, Молдовы и России. Ведь конференция выпускников – это возможность вновь увидеть своих друзей и коллег, обзавестись новыми знакомствами, контактами для работы, обменяться мнениями. Прошедшая 20 октября 2012 г. в Киеве очередная ежегодная региональная конференция выпускников была посвящена теме «Повышение конкурентоспособности предприятий на международных рынках».

Отличный старт конференции был дан делегатом немецкой экономики Александром Маркусом, затронувшим в своем выступлении важные вопросы конкурентоспособности бизнеса и вызвавшим огромный резонанс аудитории. Более 140 участников конференции активно и плодотворно продолжили обсуждение поднятых вопросов в четырех секциях.

Менеджмент эффективности

В этом году на секции «Эффективный менеджмент – основа успешности Вашего бизнеса» встал вопрос: от чего зависит успех бизнеса, особенно во времена кризисов и пере-

мен? Среди выпускников Программы GIZ много управленцев, которые успешно развиваются свои компании и смогли поделиться своим опытом с участниками.

Григорий Ушаков из Украины, владелец производителя напитков «Панда», в своей презентации «Хаос как стратегия развития» поставил вопрос: действительно ли хаос может быть стратегией развития? Его подход – снятие ограничений и ликвидация консерватизма. Гибкий рабочий график на его предприятии, отсутствие границ для дистрибуторов, снятие регламентированных цен на продукцию дали положительные результаты: рост сбыта на 80%, повышение производительности труда и увеличение средней заработной платы в компании до 10 000 гривен (1000 евро).

Ульяна Терлецкая, заместитель директора ЦПБ «НюБизнет» (Украина), Руслан Кулаковский (Беларусь) и Игорь Чепурной, директор по развитию бизнеса в Украине компании «Винтрейд», рассказали о современных подходах к управлению персоналом и созданию эффективных команд. Общий вывод: команда и ее лидер должны быть единым целым, тогда бизнес будет успешным.

Олегу Лещенко, директору компании Лапмол из Молдовы, с помощью эффективного маркетинга удалось создать «универсальный, инновационный» продукт «Отборное молоко» и уве-

личить сбыт молочной продукции в два раза.

Как успешно выйти на внешние рынки

Всех присутствовавших интересовали способы выхода МСП на внешний рынок. Кто и почему проигрывает на пути к международному рынку? На какую информационную, организационную и финансовую поддержку могут рассчитывать МСП при выходе на внешние рынки? Дмитрий Захарчук, коммерческий директор фирмы «Мед Подолья» из Украины, и Михаил Бостан, директор компании M&M Comert из Молдовы – предприниматели, уже выведшие свои фирмы на внешний рынок – поделились своим опытом, с чего следует начинать и на что необходимо обратить особое внимание при выходе на международный рынок. Малым предприятиям непросто выйти на внешние рынки, и в этой деятельности им помогают аутсорсинг-брокеры. В Украине, Молдове и Беларусь услуги таких специалистов еще малоизвестны, поэтому всех заинтересовал доклад аутсорсинг-брокера ВЭД Оксаны Каплиной о том, чем именно аутсорсинг-брокер может помочь МСП.

Одна из наиболее сложных задач, которые приходится решать МСП при выходе на внешний рынок – это поиск надежного партнера. В этом им могут помочь торгово-промышленные палаты. С информацией о том, как ТПП Молдовы поддерживает предприятия при выходе на внешние рынки, выступила Виктория Котичи, директор Центра повышения квалификации при ТПП Республики Молдова. Галина Холявка из Украины, руководитель отдела развития бизнес-клиентов ПрокредитБанка, рассказала о том, как банки могут содействовать внешнеэкономической деятельности предприятий. Андрей Заика, аналитик проекта ПРООН «Содействие развитию международной торговли в Украине», представил аудитории проект государственной финансовой поддержки экспорта на опыте некоторых стран.

Знания и инновации как фактор конкурентоспособности предприятий

На секции был показан фильм «Метод IDEO» об организационной культуре инновационного предприятия и обсуждено использование ин-

струментов бенчмаркинга для оценки стратегий компаний с разными типами инноваций. Наибольший интерес у участников вызвал опыт «московского гостя» Владимира Громковского. Наряду с докладом о венчурных компаниях и об их политике в отношении инновационных стартапов Громковский компетентно комментировал все аспекты дискуссии, приводил примеры из практики, наглядно демонстрирующие преимущества и риски инноваций, давал ответы на многочисленные вопросы участников, касающиеся условий финансирования инновационных компаний, влияния национального законодательства и государственной политики в сфере поддержки инноваций.

Конкурентоспособность агропромышленного комплекса

Участники секции, проходившей в формате креативной деловой игры, задались амбициозной целью: разработать стратегию совместного проекта предприятий Украины, России, Молдовы и Беларуси под лозунгом «Мы накормим весь мир». Причем задача эта заинтересовала не только представителей сельскохозяйственной отрасли, но и смежных отраслей: переработки сельхозпродукции, машиностроения, энергетики.

В дискуссии были подняты вопросы о роли традиций и инноваций в создании конкурентных преимуществ предприятий АПК на современных рынках, а также о влиянии развития международного сотрудничества на их конкурентоспособность.

Биржа контактов увенчала успех конференции

Состоявшаяся в рамках конференции биржа контактов помогла многим выпускникам найти друг в друге партнера и советчика. Все увиденное и услышанное на конференции пригодится выпускникам для принятия управлеченческих решений. «Очень актуально продуманы темы секций, великолепные эксперты. Хочется сказать отдельно слова благодарности по организации биржи контактов», – резюмировала выпускница Елена Береговая из Киева, – «спасибо за тот заряд положительной энергии, за возможность обучения и развития после прохождения стажировки. Это дает возможность двигаться в ногу со временем и развивать новые партнерские отношения между выпускниками».

Светлана Степащенко, Ирина Алексиадис

Александр Маркус,
представитель немецкой
экономики



Dr. Ингрид Циллигес (BMWi), Изольда Хайнц (GIZ)

Биржа контактов в Минске – новые возможности сотрудничества



Более 60 управленцев из Беларуси и Германии приняли участие в феврале 2013 года в одной из бирж контактов, которые регулярно проводятся для выпускников германо-белорусской Программы подготовки управленческих кадров. О ходе биржи информирует член белорусской ассоциации выпускников Александра Коробко.

Минск. Общество GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) и Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета (ИБМТ БГУ) проводят Программу с 2006 года. Активное участие в подготовке мероприятия приняла созданная в 2012 г. Ассоциация выпускников Программы (ОО «Ассоциация бизнес-сотрудничества»).

Петер Деттмар, советник-посланник Посольства Федеративной Республики Германия в Республике Беларусь, Владимир Апанасович, директор ИБМТ БГУ, представители GIZ Кристина Отто и Гидо Райнш, а также Иван Рак, председатель Ассоциации, обратились с приветственным словом к выпускникам Программы. Райнш еще раз отметил в своем выступлении, что одна из основных задач Программы — поддержка германо-белорусского сотрудничества. Обучаясь в Германии, белорусские управленцы получают багаж знаний и опыта, который позволяет представляемым ими компаниям в дальнейшем успешно сотрудничать с немецким бизнесом: «Управленцы получают кооперационные компетенции, навыки, знания, как работать с немецкими компаниями. Они могут

изначально заявить, что ищут партнера в той или иной сфере. Мы организовываем контакты во время визита в Германию на основании запросов, тем самым способствуя развитию партнерских связей. Люди встречаются и ведут переговоры. Получается, что речь идет не просто о том, чтобы приобрести какие-то компетенции, а затем искать партнера, а о том, чтобы завязать контакты прямо в ходе обучения. Посещая предприятия, люди могут, образно говоря, потрогать каждый станок, задать огромное количество вопросов и по организации производственного процесса, и по менеджменту персонала. Таким образом они приобретают опыт, который поможет им в Беларуси решать важные управленческие вопросы».

Еще одной задачей Программы является локальная коопeração бизнес-сообщества страны-участницы Программы, которая как раз реализуется во время биржи контактов. Выпускники из Республики Беларусь смогли пообщаться со своими коллегами из разных областей, представить свой бизнес, обменяться контактами. Так, по результатам биржи контактов завязалось необходимое сотрудничество: например, Наталья Дармель, представляющая интересы семейного

бизнеса по производству бетона, нашла клиента — строительную фирму ЗАО «Электросервисстрой» в лице начальника сметно-договорного отдела Виктории Вертиńskiej.

Еще одним ярким моментом биржи контактов была презентация ОО «Ассоциация бизнес-сотрудничества», ведь именно посредством Ассоциации и планируется осуществлять коопération между выпускниками Программы, а также с немецкими партнерами. Основные цели Ассоциации — создать, поддержать и развить платформу деловой коопeration между местными властями, зарубежными партнерами, бизнесом и общественностью, в стране и за рубежом. Кроме того, в задачи ассоциации входят формирование позитивного образа белорусского предпринимателя в стране и за рубежом, налаживание и углубление долгосрочного торгово-экономического, научно-технического, инновационно-инвестиционного, гуманитарно-культурного сотрудничества между белорусскими и зарубежными предприятиями. Таким образом, участие в самой Программе и в постпрограммных мероприятиях способствует поиску партнеров и внутри страны, а не только за рубежом, что вдвое повышает эффективность Программы. ■

Александра Коробко



Биржа контактов идет полным ходом.





10 лет работы с выпускниками в России

Федеральное министерство экономики и технологий Германии (BMWi) и GIZ пригласили представителей российских ассоциаций выпускников, бывших участников Президентской программы и ответственных лиц местных администраций отметить 10-летний юбилей работы с выпускниками.



Москва. Почти семейная атмосфера установилась в вечер перед открытием празднования 15-летия Президентской программы (см. статью на стр. 28-30). Более 100 гостей из 30 регионов России собрались вместе, чтобы оглянуться на пройденное десятилетие и вместе с немецкими партнерами поднять тост за достигнутое. Dr. Хайке Пайч, заведующая департаментом экономики и науки Посольства Германии в Москве, отметила, что ассоциации выпускников служат важным источником импульсов для экономического развития регионов РФ. Выступая от лица пригласившей стороны, Хартмут Рёбен, директор департамента BMWi, выразил свое восхищение работой выпускников в регионах и назвал их эмиссарами немецко-российского экономического

сотрудничества. Он подчеркнул: «Работа выпускников уникальна, она гарантирует устойчивость Программы. Даже спустя десять лет мы остаемся в контакте с Вами и узнаем о том, как Вы используете полученные в нашей Программе знания и навыки».

Тесное сотрудничество с регионами

Выпускники, в свою очередь, поблагодарили за многолетнюю поддержку со стороны GIZ, за знания и опыт немецких и российских экспертов, сделавшие возможной эту впечатляющую сеть российских выпускников. В течение последних десяти лет было проведено более 100 совместных мероприятий. Почти 4000 руководителей российских предприятий, а также ответственные лица из администраций, отраслевых ассоциаций и вузов из 43 регионов приняли участие в мероприятиях выпускников. Работа выпускников в России охватывает широкий спектр вопросов. Поначалу целью многих мероприятий было способствование основанию ассоциаций выпускников. Кроме того были проведены тренинги по организации мероприятий, реализации консультационных проектов и бирж контактов. В последние годы опыт немецких экспертов требовался прежде всего по вопросам экономического развития регионов, сектора здравоохранения, логистики, энергоэффективности на предприятиях и в ЖКХ. Многие немецкие компании пользовались встречами с выпускниками, чтобы познакомить регионы со своей продукцией и найти компетентных деловых партнеров. Тесные связи между

объединениями выпускников и администрациями свидетельствуют о важном значении потенциала Президентской программы для регионов. Кроме того они – пример тому, как местные администрации поощряют развитие двусторонних экономических контактов.

Гости юбилейного вечера были рады возможности пообщаться с теми, кто многие годы создавал и совершенствовал Президентскую программу. По приглашению BMWi на встречу приехали Андрей Шаронов, бывший председатель Федеральной комиссии, в настоящее время заместитель мэра Москвы по вопросам экономической политики, Олег Лушников и Павел Мрудяш, бывшие ответственные секретари и директора Федерального ресурсного центра. Dr. Герд Шимански-Гайер, в течение 15 лет отвечавший за концепцию и содержание Программы BMWi по подготовке управленческих кадров в России и за ее расширение с охватом 13 других стран, высказал свое уважение выпускникам и одновременно простился с российскими партнерами в связи с уходом на пенсию.

После официальной части сотрудники GIZ и представители регионов рассказали, в т.ч. в художественной форме, о совместной деятельности последних лет. За ужином из квашеной капусты, жареных сосисок и пива было о чем поговорить: за прошедшие годы сформировались не только деловые отношения – многие контакты переросли в дружбу. ■

Биржа контактов для молдавских выпускников



Миссией ассоциации выпускников INVENT Moldova является сохранение и развитие молдо-немецких отношений. На бирже контактов 13 ноября 2012 года в молдавской столице Кишинёве выпускники Программы подготовки управленческих кадров смогли расширить деловые контакты. Статья Михаила Бостана.



Выпускники Программы подготовки управленческих кадров в Кишиневе

Кишинев. 110 выпускников за 3,5 года – это впечатляющий количественный результат Программы с Республикой Молдова. Не подвело и качество: выпускники работают в более чем 25 отраслях экономики. В Программе участвовали уже такие отрасли как, например, логистика, туризм, финансовый сектор, консалтинг, легкая и аграрная промышленность, торговля, ИТ-сектор, машиностроение, здравоохранение и др. По данным INVENT Moldova, две трети выпускников – это руководители компаний и подразделений. Процесс повышения квалификации, изучения опыта и методов ведения бизнеса в профильных предприятиях Германии, а также внедрение немецкой деловой практики на своих предприятиях были реализованы в короткий временной период и обеспечили долгосрочное конкурентное преимущество. В результате Программы многие предприятия стали надежными партнёрами немецкого бизнеса в

Мoldove, вышли на внешние рынки, диверсифицировали деятельность своих компаний, а также нашли партнеров для взаимовыгодного сотрудничества на внутреннем рынке своей страны.

Основание INVENT Moldova в 2010 году было обусловлено потребностью сетевого общения между участниками Программы. Совместно с обществом GIZ она организовала тренинг-модули с участием немецких бизнес-тренеров. Уже подписан меморандум о сотрудничестве с десятью ассоциациями выпускников в других странах-партнерах Программы. Планируется сотрудничество с Федеральным союзом содействия развитию экономики и внешнеэкономических связей Германии (BWA) и Федеральным агентством экономического развития Германии (Germany Trade & Invest). Торгово-Промышленная Палата Молдовы, официальный партнер

GIZ по реализации Программы в Молдове, также приветствует деятельность Ассоциации.

Более половины молдавских выпускников Программы собрались 13 ноября 2012 года на биржу контактов, организованную ассоциацией и GIZ. 60 выпускников из разных групп имели возможность не только лично пообщаться в рамках биржи, но и обменяться опытом по налаживанию деловых отношений с немецкими компаниями, а также открыть для себя новые темы и бизнес-идеи. Так биржа контактов стала форумом для неформального общения выпускников и тематического обсуждения пересекающихся направлений бизнеса. Прямой контакт лиц, принимающих решения, и обсуждение долгосрочных перспектив доминировали на встрече.

Андрей Шуланский много лет работает в сфере обслуживания компьютеров и компьютерной техники. Он воспользовался биржей контактов, чтобы узнать у Дианы Сурцеану из ФинКомБанка, одного из ведущих банков Молдовы, какие варианты оплаты через Интернет наиболее просты и безопасны и больше всего отвечают интересам покупателей. Эмиль Гуту, другой участник биржи, радикально изменил свой деловой профиль. Уже два года он руководит фермой с 6 000 гектарами освоенной земли. На бирже он познакомился с коллегами из своего сектора и получил ответы на вопросы мотивации и квалификации персонала. С представителями банков Гуту обсуждал возможности кредитования. Там же выяснилось, что один из выпускников Программы давно покупает продукцию его фирмы, пользуясь при этом услугами дистрибутора. Оба предпринимателя решили заключить договор о прямых поставках.

Визит представителя немецкой общественной ассоциации «Молдо-Немецкое Экономическое Сотрудничество» (Moldauisch-Deutsche Wirtschaftsvereinigung) придал бирже еще больший вес. Высокая оценка биржи контактов отразилась в отзывах участников, подчеркнувших «необходимость данного формата» и «значимость события». Эта встреча способствовала сплочению выпускников Программы, а также продвижению проекта Ассоциации на экономическом пространстве Молдовы. ■

Михаил Бостан

Контакт: www.invent.md

В конце долгого пути образовалось немецко-российское совместное предприятие Уралхимпласт – Hüttenes-Albertus (UCP-НА). В том, что это вообще произошло, заслуга в определенной степени принадлежит программе «Как вести бизнес с Россией», подготовку по которой в ноябре 2012 года завершил Dr. Штефан Иванов.

Самара. Hüttenes-Albertus Chemische Werke GmbH является ведущим в мире производителем химической продукции для литейной промышленности. Литые изделия, производимые с помощью систем связующих фирмы Hüttenes-Albertus обогащают нашу повседневную жизнь – будь то автомобильные двигатели, роторы ветрогенераторов или смесители в ванной. Семейное предприятие, насчитывающее свыше 2000 сотрудников, было основано более столетия назад и имеет представительства в 40 странах на всех континентах. Еще в 2002 году компания заинтересовалась российским рынком, что сначала ограничилось лишь единичными поставками. «К сожалению, начавшееся тогда сотрудничество не дало желаемого нами эффекта», – поясняет Иванов, инженер по литейным технологиям и нынешний представитель компании Hüttenes-Albertus в России.

Поэтому в 2011 году были начаты переговоры о создании совместного предприятия с фирмой UCP «Уралхимпласт» – ведущим российским

Новое немецко-российское СП вышло на рынок



изготовителем химической продукции для литейного производства. Однако переговоры продвигались с трудом, и контакт был прерван в августе 2012 года.

Когда в октябре того же года генеральный директор Hüttenes-Albertus Dr. Карстен Кульгатц посетил в составе торговой миссии Россию, интерес к российскому рынку разгорелся вновь. Во время поездки генеральный директор к тому же узнал о программе «Как вести бизнес с Россией» для немецких управленцев и высказался в пользу участия Иванова в программе, проводимой в Самаре. «Программа оказала огромное влияние на мою работу в плане более глубокого понимания наших партнеров, общей правовой ситуации и бизнес-климата в России и способствовала чрезвычайно быстрой практической реализации намеченного», – говорит Иванов. В рамках программы он смог посетить российско-американское и франко-российское СП в Самаре и побеседовать с руководством этих компаний. После того, как и от UCP вновь поступил сигнал о большой заинтересованности в сотрудничестве и было получено новое предложение, «события стали развиваться стремительно», – вспоминает Иванов. – Программа очень помогла мне при разработке бизнес-процессов и в развитии нашего совместного предприятия». Одобрение учредителей Hüttenes-Albertus было получено еще в ноябре 2012 года, во время его пребывания в Самаре.

Новая компания Uralchimplast – Hüttenes Albertus была зарегистрирована в торговом реестре Германии 12 декабря 2012 года. Старт деловой активности был дан в январе 2013 года. Широкий ассортимент продукции совместного предприятия включает в себя материалы для литейного производства черной и цветной металлургии и охватывает все технологические этапы – от выплавки металла и изготовления литейных стержней и форм вплоть до заключительной обработки литых заготовок и деталей, что позволяет клиентам получать весь комплекс необходимых продуктов теперь уже из одного источника, а не лишь отдельные компоненты, как это доселе было принято в регионе сбыта. Новая компания будет действовать в качестве основного поставщика литейной промышленности России, Беларуси и Украины. Объединив передовой опыт инновационной литейной химии и детальное знание российского рынка, совместное предприятие в состоянии удовлетворить растущий спрос на технологически и экологически усовершенствованные продукты.

Сегодня инженер-экономист входит в тройку членов правления UCP-НА, на ежемесячных совещаниях которого он участвует в принятии решений, касающихся деятельности компании и направлений ее развития. «Тренинг дал мне больше, чем я ожидал, – признает Иванов, который до этого на протяжении нескольких лет не был в России. – Сначала у меня были опасения, что программа не для меня и, возможно, выдержана в слишком общем ключе, поскольку сам я хорошо разбирался в регионе сбыта. Однако Россия превратилась в очень динамичный рынок и развивается удивительно быстро. Мои представления о ней восходили к 2003 году и были уже малоактуальны. Время, проведенное в Самаре, помогло мне сориентироваться и вновь обрести былой энтузиазм в подходе к этому интересному рынку». ■ Карин Вебер



Dr. Штефан Иванов (в белой рубашке) во время пребывания в Самаре

Китайский машиностроитель EPOCH и мировой технологический лидер MAHLE из Германии продолжают развивать сотрудничество, начатое в 2010 году. Цель – увеличение объёма поставок из Китая и оптимизация выпускаемой продукции.



В центре внимания: качество и инноватность



Тюбинген. У Гэнхуна Чжу есть мечта: он хочет наладить в Китае производство станков «немецкого качества». Поэтому он воспользовался участием в Программе Федерального министерства экономики и технологий Германии по подготовке управленческих кадров, чтобы пополнить свои знания по этой теме и «освежить» уже имеющиеся контакты. В конце 2012 года Чжу в составе группы из Китая приехал на стажировку в Тюбинген, в Академию экспортного федеральной земли Баден-Вюртемберг. Будучи одним из четырёх основателей исследовательского центра Changsha EPOCH NC Research Institute, он с 1998 года занимается изучением передовых технологий сервопривода и сконструировал за это время несколько современных металлообрабатывающих станков. Из состава исследовательского центра выделилось предприятие EPOCH NC Machine Tool Co., руководителем которого стал Чжу. В городе Чанша, столице китайской провинции Хунань, эта фирма выпускает станки для производства двигателей. Благодаря технике servoуправления на этих станках можно изготавливать сложные комплексные детали для

двигателей в автоматическом режиме и с высокой точностью.

Немецко-китайское сотрудничество

Именно в области металлообработки многие немецкие фирмы, выпускающие специальное оборудование, являются лидерами мирового рынка. Хотя их продукция в целом обходится покупателям дороже, немецкие машиностроительные предприятия не уступают ведущую позицию более дешёвым, как правило, конкурентам. Это объясняется тем, что наряду с высокой надёжностью поставок станки с клеймом «Made in Germany», ставшим синонимом качества, отличаются своей инновационностью. Ведущим в мире разработчиком и поставщиком комплектующих для автомобильной и моторостроительной индустрии является компания MAHLE GmbH из Штутгартта.

«Хорошее качество крайне важно: всё всегда можно сделать ещё лучше!» – так Эрнст Мале ещё в 20-ые годы прошлого века описал постоянное стремление к инновациям и качеству. По этой формуле первых лет существования компании по-прежнему ра-

ботают стандарты качества на фирме MAHLE. За время, прошедшее с тех пор, MAHLE из небольшой экспериментальной мастерской превратилась в глобальное предприятие, разрабатывающее самые передовые технологии. Инновации, над которыми сотрудники фирмы работают в научно-исследовательских центрах на всех континентах, требуют большей эффективности, экологичности и улучшения облика продукции в целом. Сегодня каждый второй автомобиль, покидающий заводской конвейер, оснащен компонентами MAHLE.

Уже в 2010 году фирма EPOCH заключила с MAHLE соглашение о стратегическом сотрудничестве. С тех пор оба предприятия сотрудничают при реализации таких проектов, как сверлильный станок с вертикальным шатуном, робот для литейных работ и сверлильные станки для изготовления поршней. Цель кооперации Чжу формулирует следующим образом: «Мы хотим наладить производство станков в Китае по стандартам качества компании MAHLE». Будучи производителем компонентов и систем для двигателей внутреннего сгорания, MAHLE входит в тройку крупнейших ком-



Система комплексного управления качеством (TQM), называемая также всеобщим (тотальным) управлением качеством, означает сквозной, непрерывный, охватывающий все подразделения организации (предприятия, учреждения и т.п.), документируемый, упорядоченный и контролируемый процесс, призванный сделать высокое качество продукции целью работы предприятия и гарантировать достижение этой цели. Управление качеством продукции не ограничивается мерами технического характера по обеспечению качества продукции, оно определяет характер отношений между предприятием и его заказчиками. TQM была доведена до совершенства в автомобильной индустрии Японии и пользуется успехом во многих странах мира. TQM ведёт к успеху только тогда, когда она находит поддержку и понимание у всех сотрудников.

Важнейшими принципами философии TQM являются:

- качество ориентируется на клиента (заказчика),
- качество достигается благодаря усилиям на всех уровнях и во всех подразделениях предприятия,
- качество – это не цель, а бесконечный процесс,
- качество продукции и услуг – это прежде всего качество процессов их производства,
- качество предполагает активные действия и выработку соответствующих навыков.



Гэнхун Чжу (2-ой слева) во время консультаций на фирме MAHLE GmbH, Штутгарт



Гэнхун Чжу (слева) по время визита на фирму Balluff AG

плексных поставщиков поршневых систем, компонентов для поршневых цилиндров, систем привода клапанов, систем выпуска воздуха и гидравлических систем.

За время пребывания в Германии группа китайских управленцев посетила 16 предприятий и организаций. Личные контакты Чжу наладил с еще тремя предприятиями. Только для консультаций на фирме MAHLE он отвел три дня. Там он узнал, что фундаментом современной стратегии обеспечения качества MAHLE считает оптимальный подбор средств производства, а также внедренную в начале 90-х годов систему комплексного управления качеством (TQM). По этой системе причины возможных неисправностей выявляются уже на первых этапах разработки, что упраздняет дорогостоящую доводку продукции. Последовательный контроллинг разработки продукта обеспечивает соблюдение графика работ и способствует достижению целей проекта.

Максимальное внимание качеству, научным исследованиям и разработкам

Для обеспечения высокого качества MAHLE требует от поставщиков соблюдения жестких стандартов качества и внедряет на своих зарубежных фабриках новейшие технологии автоматизации и контроля производства.

Объектом пилотного проекта в сотрудничестве компаний MAHLE и EPOCH стал вертикально-сверлильный станок Pleuel Maschine CM24. В 2012 году EPOCH с блеском прошел испытания на соответствие стандартам качества MAHLE и был признан приоритетным поставщиком комплектующих для MAHLE GmbH. Теперь EPOCH ждет ответного визита немецких партнеров в Чаншу.

«Я многому научился во время посещений немецких предприятий и хочу подчеркнуть открытость наших немецких коллег», – так Чжу отзыается о принимающей стороне. По его мнению производители в Китае концентрируют все усилия на производстве и не заботятся о соблюдении стандартов качества. «Наряду с качеством продукции немецкие предприятия уделяют огромное внимание научным исследованиям и разработкам», – резюмирует Чжу. В Германии испытание продукции проходит гораздо тщательнее. Во время знакомства с работой фирмы Balluff GmbH, производящей сенсорную технику, он узнал, что расходы на устранение ошибки, допущенной на этапе производства, в десять раз больше, чем при её обнаружении на стадии тестирования продукции. Если же дефект выявляется уже в процессе эксплуатации клиентом, то издержки возрастают в сотни раз по сравнению с этапом испытаний. ■

Выход на иностранные рынки



Баходир Ибрагимов на выставке



Ташкент

Программу Федерального министерства экономики и технологий Германии по подготовке управленческих кадров Баходир Ибрагимов прошел пять лет назад. С тех пор руководитель сектора инвестиций, модернизации и инновационных технологий акционерной компании «Узстройматериалы» претворил в жизнь важные проекты для узбекской стройиндустрии.

Ташкент. Баходир Ибрагимов уже десять лет работает в акционерной компании «Узстройматериалы», объединяющей порядка 120-ти узбекских производителей стройматериалов. АК «Узстройматериалы», со штатом в более 16 000 человек и удельной долей рынка около 70 процентов, является не только крупнейшим поставщиком динамично развивающейся строительной отрасли собственной страны, но и экспортёром цемента, стекла, мрамора и кирпича в Россию и Центральную Азию. В акционерной компании Ибрагимов руководит сектором инвестиций, модернизации и инновационных технологий. Эта ответственная должность была ему предложена в 2011 году после успешного окончания Программы. Стажировка проходила в консорциуме Educationcenter BBZ Fulda в октябре и ноябре 2007 г.

Знания и опыт, приобретённые в Германии, Ибрагимов применяет для вывода предприятий на международный рынок. Регулярно он организует участие предприятий АК в международных выставках – в 2008 и 2012 гг. в Туркменистане, в 2010 г. в Азербайджане, где заключаются взаимовыгодные контракты. «Программа дала мне много советов и рекомендаций для развития строительной промышлен-

ности нашей республики. Благодаря ей я смог установить кооперационные связи между предприятиями акционерной компании и другими производителями, что является сильным импульсом для развития отрасли».

Уже в течение нескольких лет «Узстройматериалы» поддерживает связи с немецкими производителями оборудования строительной отрасли, в том числе Christian Pfeiffer Maschinenfabrik GmbH, Maschinenfabrik Möllers GmbH, Knauf Gips KG и ThyssenKrupp AG. На момент прохождения Ибрагимовым практики в Германии в 2007 году, предприятиями акционерной компании были заключены контракты на поставку загрузочных устройств, технологических линий и оборудования в целом на сумму более 7 млн. евро. Дальнейшее углубление этих контактов и поиск новых партнеров стали важными целями Ибрагимова.

Успех не заставил себя долго ждать. При содействии Ибрагимова предприятием ОАО «Кызылкумцемент» был заключён договор о поставке огнеупорных изделий немецкой фирмы Refratechnik Cement GmbH на сумму 2 млн. евро. Узбекский производитель цемента стремится развивать свой экспорт и с этой целью еще в 2005 году

сертифицировал свою продукцию по системе ISO 9001.

Модернизированная стройиндустрия Узбекистана на подъёме

В 2008-2009 гг. строительная индустрия Узбекистана столкнулась с серьезной проблемой: в то время как спрос строительных компаний на цемент продолжал неуклонно расти, технические возможности производителей цемента АК «Узстройматериалы» оказались фактически исчерпаны. Необходима была основательная модернизация и техническое переоснащение заводов, чтобы снабжать отечественные строительные фирмы достаточным количеством цемента. Благодаря целенаправленным и своевременным мерам по реструктуризации и внедрению новых современных технологий, угроза недостатка цемента была успешно предотвращена, а загрузка мощностей заводов достигла 100%.

В настоящее время цементные заводы компании «Узстройматериалы» продолжают тесно сотрудничать с немецкими предприятиями, которые поставляют высокотехнологичное оборудование, сырье и строительные материалы. Фирмы Refratechnik Cement GmbH и GeoCon снабжают цементные заводы АК оgneупорными кирпичами для футеровки цементных печей. Товарооборот немецких партнеров с цементными заводами компании за первую половину 2012 года достиг одного миллиона долларов США. В целом за тот же период товарооборот между Германией и остальными предприятиями АК «Узстройматериалы» составил 3,1 млн. долларов США. ■

В интервью с GIZ директор кыргызского EcoLights Trading Улан Мухамед рассказывает о своем опыте с Программой подготовки управленческих кадров. Осенью 2011 г. он приехал на стажировку по Программе в образовательный центр Europenarat в Берлин. Его вывод: «Being small is an advantage».

Воспользоваться шансом



Улан Мухамед в Берлине



GIZ: Что побудило Вас принять участие в Программе?

Улан Мухамед: Программа дает отличную возможность вывести МСП на новый конкурентный уровень, а Кыргызстан – маленькая страна с большим потенциалом роста, в особенности для МСП. В Программе я увидел для себя два шанса: профессиональный рост как менеджера и бизнес-рост через кооперацию с немецкими компаниями.

Что Вас больше всего удивило во время Вашего пребывания в Германии?

Меня удивила немецкая культура ведения бизнеса. Бизнес в Германии на 95% состоит из малых и средних предприятий. В противоположность кыргызским предприятиям он не ориентирован на экстенсивный быстрый рост. На мой вопрос владельцу компании с годовым оборотом в 50 миллионов евро, почему бы им не выйти на биржу и получать еще больше финансов от продаж акций, мне ответили просто: «Зачем? Я просто передам бизнес сестре». Немецкий бизнес идет по интенсивному пути. Малые компании ставят

перед собой долгосрочные цели и постоянно улучшают качество товаров или услуг. Семейный МСБ в Германии основывается на преемственности, передается от старшего поколения младшему. Вместе с тем передается все мастерство и культура семейного управления. Семейность в бизнесе присуща и кыргызским предпринимателям, но у нас еще не сформировалась культура ведения подобного бизнеса, нет истории успешных примеров. Мы всего лишь 20 лет назад вошли в рыночную экономику. Все еще впереди.

Чем занимается Ваша фирма?

EcoLights Trading является частной компанией по торговле люминесцентными (энергосберегающими) лампами, применимыми как внутри помещений, так и на улице. Соотношение розничной и оптовой торговли составляет 70/30.

Какие навыки, приобретенные на стажировке в Германии, Вы применяете в своей работе на сегодняшний день?

Прежде всего я начал устанавливать связи, консультироваться с ино-

странными компаниями и специалистами, что ранее казалось невозможным. Стал применять в своей работе возможности интернета, выгодные для бизнеса. Это недорого и эффективно. Коммерческие предложения нашей фирмы теперь составляются в соответствии с новыми стандартами.

Что удается и с какими сложностями Вы сталкиваетесь?

Бизнес в Кыргызстане омолаживается, становится более клиентоориентированным в работе, отстроенным в процессах, и учится ставить среднесрочные планы. Появляется множество бизнес-стартап-проектов, которым нужно правильное направление и финансовая поддержка. Трудность заключается в данном переходном этапе, когда внедрение новых знаний и практик тормозится отсутствием поддержки со стороны зрелого менеджмента. Но с помощью таких инструментов, как Программа, у нас получаются успешные примеры.

Что, на Ваш взгляд, является самым главным, что каждый управленец может почерпнуть из Программы?

Во-первых, быть открытым к личностным, профессиональным и деловым новшествам, которые дает Программа. Во-вторых, быть готовым применять их в своем деле. И в-третьих, изучать особенности межкультурных различий ведения бизнеса.

Какие профессиональные цели на 2013 год Вы ставите перед собой?

Определять новые рынки и ниши. Мы уже их нашли! Использовать возможности интернета для малого бизнеса. Мы это делаем! Создать имидж-фильм о нашей компании. И принимать участие в мероприятиях Программы для выпускников.

Что Вы могли бы сказать в напутствие новым участникам Программы?

Необходимо быть большой компанией и располагать значительными ресурсами (финансовыми и человеческими), чтобы успешно вести бизнес. Being small is an advantage!

Г-н Мухамед, большое спасибо за беседу!

Рональд Райх (WAK SH GmbH / Metanoia GmbH) о возможностях трансграничного сотрудничества и о том, как выглядят отдельные этапы такого сотрудничества.



Рональд Райх

Формы международной кооперации

Все партнёры идут на кооперацию, считая, что в результате выигрывают обе стороны. Целью сторон является получение конкурентных преимуществ, поскольку благодаря кооперации могут быть использованы те возможности, которые в одиночку не реализуемы. Если предприятие, имеющее статус юридического лица, сотрудничает с зарубежным партнёром, то стороны заключают договор о кооперации, который не обязательно предусматривает вложение капитала. Позитивные ожидания от такого сотрудничества зависят не только от предпринимательского мастерства, но и от представления о формах кооперации, существующего в разных культурах. Полезным при этом оказывается использование поэтапной модели, которая позволяет детально осмыслить использование ресурсов соответствующей организационно-правовой формы внутри страны и за рубежом.

Экспорт, организация сбыта и основы кооперации

Согласно поэтапной модели экспорт является базовой формой внешнеэкономической деятельности. При этом товары и услуги, производимые собственным предприятием, продаются за пределами национальных границ. Капитал и менеджмент остаются в стране экспортера. Два важных преимущества экспорта – незначительная потребность в капитале и низкие риски. Итак, экспорт – это этап, на котором приобретается первый опыт. С другой стороны, отсутствует близость к покупателю (клиенту), про-

изводитель отсутствует в стране, поэтому на следующем этапе возникает необходимость в мобилизации новых ресурсов и создании сети сбыта. Возможно, что для этого придётся продавать права на использование торговой марки (лицензии). Оба названные выше преимущества экспорта остаются в силе, а вот вместо устранимых «минусов» предыдущего этапа появляется зависимость от лицензиата (покупателя лицензии), его имиджа и

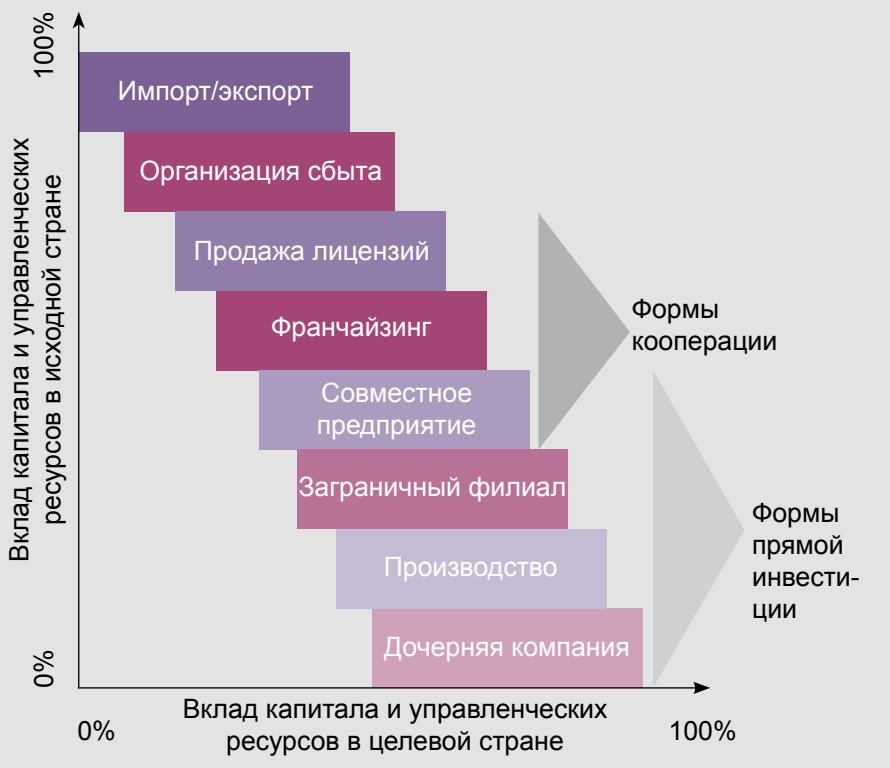
качества работы. Продажа лицензий имеет смысл, когда компания выпускает превосходный продукт, но ей не хватает собственных ресурсов для работы в других странах. Одной из форм лицензии является франчайзинг. Любой договор франчайзинга содержит соглашение о передаче лицензии. А вот чисто лицензионный договор никогда не включает в себя договор по франчайзингу. Для того, чтобы приобретатель франшизы действовал в унисон с владельцем ноу-хау, он должен получить эту технологию. Этот момент (передача ноу-хау), а также значительные затраты на контроль и организацию работы по франшизе следует отнести к главным недостаткам такой формы кооперации.

Совместное предприятие, дочерняя компания и прозрачность

В совместном предприятии партнёры вместе работают над решением перечисленных выше задач. Они используют такие преимущества, как минимизация рисков, знание рынка, доступ к контактам, имеющимся у обеих сторон – при условии, что каждый из них готов примириться с частичной утратой самостоятельности и возможности принимать решения. «Плюсы» –

- присутствие в стране,
- близость к рынку,
- контролируемые риски,

Формы интернационализации



■ независимость от таможенных барьеров и других ограничений экспорта

— проявляются в том случае, если ряд подразделений предприятия придётся переместить в страну, где находится потребитель продукции. Тем самым наступает этап, непосредственно предшествующий созданию дочерней компании. Его учреждение означает, что на этом этапе уже все ресурсы вкладываются за рубежом и Вы становитесь владельцем юридически самостоятельного, контролируемого

Вами полноценного предприятия, работающего за рубежом и подверженного всем рискам, существующим в этой стране. Ваше ноу-хау надёжно защищено, Вы по-прежнему — самостоятельный предприниматель. Вы можете последовательно проходить все этапы, предусмотренные этой моделью, можете пропускать отдельные из них или находиться на нескольких этапах одновременно. Начинать можно и с самой сложной формы кооперации. Может, например, оказаться, что из-за специфики региона проще сразу создать там производство, неже-

ли строить структуру сбыта. Начиная работу по налаживанию кооперационных связей, следует в первую очередь обратить пристальное внимание на создание системы информации и коммуникации, поскольку это позволит эффективно управлять ими и координировать общие усилия. Если Вам удастся письменно зафиксировать понимание обеими сторонами выбранной формы кооперации в соответствии с культурными особенностями, то партнёры тем самым продемонстрируют открытость, честность и прозрачность своих намерений. ■

Рональд Райх

Преимущество благодаря менеджменту инноваций

Короткий жизненный цикл изделий и растущая глобализация делают инновационный менеджмент стратегическим конкурентным преимуществом. Как раскрывают свой потенциал предприятия?

Участник Программы из Египта



Александр Флеминг открыл пенициллин, обнаружив заросшую плесенью привитую бактериальную культуру. Столк счастливые совпадения, однако, редко становятся источником инноваций. Новые идеи требуют системного подхода. Коммерческий успех выпадает на долю лишь одной новинки из шестнадцати, введенных на предприятия.

Каким образом предприятия могут успешно продвигать инновации, существенно зависит, по мнению профессора Карстена Дреера, заве-

дующего кафедрой инновационного менеджмента в Свободном университете Берлина, от характера решаемых задач. Необходимо ли вывести на рынок новый продукт или создать новую модель управления? Требуется ли для этого найти новую идею или же технически реализовать существующую? «Рецептов на все случаи жизни не бывает, — говорит Дреер. — В плане стратегии, однако, преимущества имеют те компании, которые системно управляют своими компетенциями, своевременно и целенаправленно преобразуют рутинные процессы.

Поэтому для радикальных инноваций решающее значение имеет инновационная культура».

На многих предприятиях эта культура прочно вошла в стратегию компаний. Примером может быть Gelita, предприятие среднего бизнеса, мировой лидер по производству коллагеновых белков. «В Gelita новых идей ждут от каждого сотрудника. Инновации возможны повсюду», — поясняет генеральный директор Франц Йозеф Конерт. Необходимый инструментарий — такие креативные методы, как мозговой штурм и интеллект-карты, — сотрудники осваивают на глобальном «Инновационном саммите». Как и во многих других компаниях, в Gelita принята т.н. гейтовая система управления проектами. По этой системе каждое начинание с момента его возникновения и до реализации разделяется на несколько этапов, по каждому из них определяются сферы ответственности. Семейная компания Dräger, специализирующаяся на медицинском и спасательном оборудовании, также пользуется подобным инновационным процессом, но при этом реализует принцип ориентации на клиента. Член совета директоров Херберт Фереке говорит: «Отдел прикладных исследований в Любеке дополняют глобальные структуры разработок, концентрирующиеся на ключевых клиентах».

Кроме того, Dräger целенаправленно использует обратную связь от клиентов для совершенствования текущей и будущей продукции. Помимо клиентов в инновационный процесс могут вовлекаться и другие независимые лица или организации. Например, проводятся конкурсы новых идей или создаются интернет-платформы, превращающие пользователей в конструкторов новых изделий. ■

Кристина Отте, GTAI

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!

The screenshot shows the homepage of the Global Campus 21 website. The top navigation bar includes links for "Startseite", "Internationale Partner", "Programme", "Kontakt", and "Suche". Below the header, there's a large banner with three people and the text "Willkommen". A central column features sections for "Programme und Teilnehmer", "Unternehmen und Kooperationspartner", "Länder und Netzwerke", and "Für den Beruf und Berufspraxis". To the right, there's a "Journal" section with a thumbnail of a magazine cover. At the bottom, there's a "Feedback" section and a QR code.

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

The screenshot shows the "Kooperations-Börse" section of the Global Campus 21 website. It features a large blue button with the text "KOOPERATIONS-BÖRSE" and "Treffen Sie heute Ihre Partner von morgen". Below the button, there's descriptive text about the program and a QR code.



Нам важно узнать Ваше мнение!

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



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

Manager Training Programme

Supported by:



Federal Ministry
of Economics
and Technology