

Journal

Fit for Partnership with Germany

Выпуск 8
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики
Германии по подготовке управленческих кадров



В фокусе: «Индустрия 4.0» и цифровая революция в среднем бизнесе



«Как вести бизнес с Мексикой»

В 2017 году немецкие
управленцы впервые
приедут на стажировку в
Мексику
Стр. 4



Пилотная группа из Грузии

Успехи производителей
продовольственных
товаров в Германии
Стр. 6

gíz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

В ФОКУСЕ: «ИНДУСТРИЯ 4.0» И ЦИФРОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ

26



ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ	3
НОВОСТИ	4-5
«Fit for Business with Mexico» на старте	4
Иран: новый партнёр Программы	4
Элемент стратегического партнёрства	5
Немецкие бизнесмены рассказывают	5
ГЕРМАНИЯ	6-17
Здоровые продукты из Грузии	6
Постоянное совершенствование Программы	8
Успехи египтян в Германии	9
Индустрия 4.0 для вьетнамских менеджеров	10
Туркмено-германское сотрудничество	12
Академия TÜV Рейнланд	13
Профобразование: фактор успеха немецкого бизнеса	14

«Дрезденцы»: широкая сеть контактов	15
Мексиканские руководители в гостях у CONTAG AG	16
Китай: новые шансы и риски	17
СТРАНЫ-ПАРТНЁРЫ	18-25
Страна-партнёр Индия: Спрос на новые технологии	18
Как удачно выйти на европейский рынок	20
Взаимовыгодное партнёрство с Украиной	21
Доступ к центральноазиатскому рынку	22
Follow-up в Москве	24
Беларусь: Зелёная энергия выходит из тени	25

Среднему бизнесу Германии необходимо ликвидировать цифровое отставание	32
Дигитализация в некоторых странах-партнёрах Программы	35
Ганноверская ярмарка 2016: В центре внимания Индустрия 4.0	36
Мексика: «Не существует единственно правильного решения для Индустрии 4.0»	39



В ФОКУСЕ	26-39
«Индустрия 4.0» и цифровая революция в среднем бизнесе	26
Цифровые решения преображают средний бизнес	27
Карта: Пользование интернетом в странах-партнёрах Программы	30

ВЫПУСКНИКИ	40-47
Семинар по межкультурному маркетингу во Вьетнаме	40
Сладости из Туркменистана	42
Немецкие техрешения для пищевиков Кыргызстана	43
«Чжун Дэ Хуэй»: три столпа работы выпускников Программы	44

Египетская ассоциация выпускников Программы начинает работу 45



Выпускники из Украины объединились! 46

УСПЕШНЫЕ УЧАСТИКИ 47-53

Узбекистан: Цифровое общество встаёт на ноги 47

Индия: Научно-исследовательская деятельность без границ 48

Беларусь: Немецкие измерительные приборы на белорусском рынке 49

Бизнес с Россией 50

Тунис: От скорлупы к плоду 51



Молдова: «Войти в сегмент VIP» 52

Украина: Инновационные снеки для здорового питания 53

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ 54-59

Российские компании инвестируют в Германию 54

Управление предприятием, ориентированное на будущее 56

«Индустрия 4.0» – быть лидером перемен 58

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ 45
КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ 60

Дорогие друзья Программы подготовки управленческих кадров!

Расширение Программы продолжается и в этом году. После Грузии в пилотную фазу Программы вошёл Иран. Уже осенью 2016 года первая иранская группа приедет в Германию.

Кстати, о Грузии: я рад сообщить вам, что первая группа грузинских управленцев успешно завершила стажировку в Германии – читайте об этом статью на стр. 6. Теперь министерства-партнёры подписывают соглашение о сотрудничестве, после чего эта кавказская республика станет полноценным участником Программы. Тунис только что официально завершил пилотную фазу – сейчас идёт процесс подписания соответствующего соглашения на политическом уровне. В то же время в Мексике готовится Программа из серии «Fit for Business with New Markets» для немецких менеджеров. Уже в 2017 году первые участники поедут на стажировку в эту латиноамериканскую страну. Процесс стремительного расширения Программы означает для нас новые вызовы, с которыми нужно будет справиться в текущем году.



Дигитализация экономики и общества идёт уже много лет. Совершенно новые требования для предприятий возникают вследствие масштабного использования интернет-технологий на производстве – и не только. В Германии мы говорим в этой связи о промышленном интернете или Индустрии 4.0, которая всё сильнее влияет на конкурентоспособность предпринимательских структур. В первую очередь речь идёт о таких классических ресурсах, как время, себестоимость и качество. Но не менее важными становятся и гибкость, адаптивность и стабильность производства. Следует подчеркнуть, что эта тема актуальна не только для индустриальных стран. Странам-партнёрам Программы, которые настойчиво стремятся выйти на глобальные рынки, следует помогать именно малому и среднему бизнесу действовать в условиях будущей экономики. О новых возможностях и вызовах, связанных с Индустрией 4.0, как для Германии, так и для её партнёров по Программе, Вы сможете прочитать в рубрике «В фокусе».

Желаю всем и в этом номере журнала обнаружить для себя много интересного. Жду ваших откликов и писем!

Ваш Раймут Дюринг



Министр экономики Германии Зигмар Габриэль (2-й слева) с президентом Мексики Энрике Пенья Ньето (2-й справа) и министром энергетики Мексики Петро Хоакином Колдуэллом (справа)

«Fit for Business with Mexico» на старте



Гамбург. Программа с Мексикой стремительно развивается. Эта латиноамериканская страна стала партнёром Программы всего лишь три года тому назад. Не прошло и двух лет с того дня, когда в Кёльне было подписано соглашение о сотрудничестве, открывшее дорогу конкретным мероприятиям. Теперь, менее полутора лет спустя, сделан следующий шаг: менеджеры из Германии скоро поедут на стажировку в Мексику. Стартует уже третья – после России и Китая – двусторонняя программа зарубежных стажировок для руководителей немецких компаний. Уже в 2017 году Мексика готова принять управленицев из Германии, проявляющих интерес к мексиканскому рынку. На правительственном уровне решение было принято в Гамбурге в апреле 2016 года во время официального визита мексиканского президента Энрике Пенья Ньето.

Федеральный министр экономики Зигмар Габриэль дал высокую оценку уровню сотрудничества в рамках Программы: «Программа подготовки управленческих кадров с Мексикой, начало которой было положено в 2013 году, сегодня получила новый импульс», – заявил министр. – До сих пор на стажировках по Программе в Германии побывали более ста молодых мексиканских предпринимателей, а в 2017 году первая группа представителей среднего бизнеса Германии отправится в Мексику». Цель стажировки Габриэль видит в том, чтобы дать представителям МСБ двух стран возможность познакомиться с предпринимательской средой другой страны и воспользоваться открывающимися перспективами сотрудничества.

Но это ещё не всё. Новинкой в истории Программы стала идея INADEM,

партнёра с мексиканской стороны, который предложил провести конкурс среди выпускников Программы первых трёх лет с целью определить три лучших кооперационных проекта мексиканских участников с немецкими компаниями. На первом этапе, после отбора десяти проектов с высшими оценками, будет организована видеоконференция с участием представителей ТПП Германии, союзов предпринимателей и немецких компаний. В ходе обсуждения выпускники Программы смогут получить полезные советы и проконсультироваться с практиками, что позволит им доработать бизнес-планы по сотрудничеству с немецкими компаниями. На заключительном этапе в согласовании с немецкой стороной будут определены три победителя конкурса, которые получат от INADEM финансовую поддержку для реализации своих планов. ■

Новый партнёр Программы – Иран



Башня Азади в Тегеране



Тегеран. Программа выходит на Средний Восток. После того как в ходе первых переговоров обозначился принципиальный интерес обеих сторон к сотрудничеству в рамках Программы, в начале июня были продолжены переговоры между GIZ и выбранными в качестве партнёров иранскими организациями. На данном этапе партнёры – Иран-

ская ассоциация малых предприятий и промышленных парков (Iran Small Industries and Industrial Parks Organisation, ISIPO) и Тегеранская палата промышленности, горного дела и сельского хозяйства – возьмут на себя координацию пилотной фазы. Уже в конце 2016 года первые менеджеры из Ирана приедут в Германию в составе пилотной группы. ■

Элемент стратегического партнёрства



Германо-египетский Управлеченческий комитет Программы прошёл своё второе заседание – на этот раз 9-10 марта в Египте. С начала реализации Программы в 2012 году сотрудничество прошло значительный путь. 130 выпускников Программы заключили контракты с немецкими бизнес-партнёрами на сумму более 13 млн евро. Новая стратегия египетского правительства в отношении МСП предусматривает создание благоприятных условий доступа к заёмному капиталу.

Айн-Сухна. Египетское правительство утвердило новую стратегию поддержки МСП, которая призвана создать надёжный правовой фундамент и обеспечить доступ к заёмному капиталу. Для этого новый закон предусматривает, что 20 процентов кредитного портфеля египетских банков должны находиться на МСП. Эта информация была озвучена на заседании Управлеченческого комитета, состоявшемся в начале марта в городе Айн-Сухна на побережье Суэцкого канала. Затруднённый доступ к финансированию по-прежнему остаётся одной из крупных помех для развития бизнеса – и не только в Египте. Недоступность кредитов тормозит расширение производства, проведение исследовательских работ и внедрение их результатов. Программа BMWi хорошо вписывается в новую стратегию египетского правительства, поскольку нацелена в первую очередь на представителей МСП – таково мнение Мохамеда Вахиша из агентства по развитию торговли, входящего в структуру министерства промышленности Египта. Особенно, если она приносит ощутимую пользу экономике обеих стран – а об этом на глядно свидетельствуют результаты, полученные выпускниками Программы в ходе реализации целей стажировок и налаживания деловых связей.

Итак, налицо все признаки, говорящие в пользу того, что в 2017 году Программа будет продлена ещё на три года. Так сформулировал свои впечатления от реализации Программы в Египте Курт Вендлинг, замдиректора управления BMWi и сопредседатель Управлеченческого комитета с немецкой стороны. По его словам, Программа стабильно развивается и занимает заметное место в деятельности основных исполнителей и партнёров. Одним из партнёров Программы в Египте является Industrial Training Council (ITC), руководитель которого стал сопредседателем Управлеченческого комитета с египетской стороны. «Мы рассматриваем Программу как важный элемент стратегического партнёрства с Германией», – заявил Махмуд Эль Шербени. На заседании присутствовали и выпускники Программы, среди них – два представителя только что созданной Ассоциации выпускников (см. статью на стр. 45). Такая синергия открывает интересные возможности дальнейшей реализации Программы, например, для улучшения подготовки кандидатов к стажировке в Германии. Следующее заседание Управлеченческого комитета состоится в 2017 году в Германии. ■

Немецкие бизнесмены рассказывают



Программа продолжает оставаться историей успеха – причём не только для зарубежных менеджеров, но и для немецких компаний. Примеры, иллюстрирующие её эффективность, описаны в брошюре «Освоение зарубежных рынков», изданной BMWi (на немецком языке). Почти во всех федеральных землях Германии появились бизнесмены, которым есть что рассказать о результатах их участия в Программе.

Один из них Хельмут Пецко, директор машиностроительной компании Strama-MPS. Для совместного производства станков он для начала нашёл дистрибутора в Индии. Четыре года спустя там было создано совместное предприятие, выпускающее станки Strama для индийского рынка. Другой пример: Герхард Фридель, директор Water Future Systems GmbH. Своих партнёров из Казахстана, с которыми он производит шланги для подземного орошения, он уже знал. По словам Фриделя, их участие в Программе он рассматривал как некую короткую стажировку, которой он остался весьма доволен: его бизнес-партнёры прошли отличную подготовку.

Ян Крюкемайер, руководитель Krückemeyer GmbH, долго и безуспешно пытался вывести свою продукцию на российский рынок. Тогда он сам поехал на стажировку в Россию по Программе. И дверь на рынок моментально распахнулась. «Прямые контакты с ответственными лицами – это основа основ для успешного бизнеса в России», – говорит бизнесмен. С тех пор сотрудничество идёт без сучка и задоринки. Эти и другие примеры успешной кооперации немецких предприятий с управлеченцами из стран-партнёров Программы являются не только обильным материалом для чтения и обдумывания, но и побуждают к активным действиям. Программа открыта для всех немецких предприятий, независимо от отрасли и размера. ■





Руководители из Грузии на дегустации соков в OBO Obstverwertung eG

Здоровые продукты из Грузии



В 2016 году Грузия стала партнёром Программы. Ожидания пилотной группы из 18 управленицев, в основном руководителей предприятий пищевой промышленности, перед поездкой в Германию были очень высоки. Как и на каждой однومесячной стажировке, участники смогли уточнить свои представления о Германии, научиться правильно представить себя и своё предприятие. Во время индивидуальных встреч с потенциальными партнёрами практически из всей Германии они знакомились с новыми сегментами бизнеса.

Мюнхен. Грузия славится своим вином. Тот факт, что в её экспортном портфеле находятся чай, зелень, фрукты и сухофрукты, известен немногим. «Вы, конечно, понимаете, что фрукты – это очень непростой товар, – говорит участник Программы Георгий Гвиниашвили. – Так и их экспорт: очень важно после сбора постоянно держать их в прохладе – вплоть до розничного покупателя в Германии. А это обходится весьма недёшево». Экспортировать сухофрукты, чай или вино проще.

В рамках Программы участники узнали много нового о работе предприятий, производящих продукты питания. Главной темой было соблюдение санитарных норм. С 1 января 2006 года в Германии в этой отрасли действуют общеевропейские предписания. Напрямую применяются положения различных регламентов ЕС в сфере пищевой санитарии, которые заменили национальные нормы и правила. В этой отрасли, как правило, не очень легко получить доступ в цеха – за исключением тех компаний, которые придерживаются

принципа прозрачного производства. Совсем немногие предприятия всё же показали свои производственные участки. К тому же у производи-

Михеил Чкуасели



Компания «Геоплант» уже 20 лет работает на рынке и входит в число крупнейших грузинских производителей чая (350 сотрудников).

Вначале «Геоплант» производил только чёрный и зелёный чай как сырьё на экспорт. В 2008 году он зарегистрировал торговую марку «Гуриели» и с тех пор позиционирует себя как производителя элитных сортов чая. С 2010 года в ассортименте продукции присутствуют две новых линейки: фруктовые и лекарственные чаи. Особенность сырья, используемого на фабриках «ГеоплANTA», состоит в том, что чайные кусты не обрабатываются гербицидами.

У «ГеоплANTA» многолетние международные контакты, в частности, с партнёрами из Германии: с компанией Martin Bauer Group и

теля детского питания Hipp из Пфаффенхофена особые связи с Грузией. Владелец и руководитель Клаус Хипп является почётным консулом Грузии в Баварии и Баден-Вюртемберге и почётным профессором искусств Тбилисского университета. Поскольку сам он был занят, группу принимал его сын Штефан Хипп, который без утайки рассказал о шансах и рисках для своей компании в Грузии. Одно время у Hipp в крае Шида-Картли работала фабрика по производству концентратов для фруктовых соков, но её пришлось закрыть из-за нехватки сырья нужного качества. В целом Штефан Хипп положительно отзывался о потенциале производства в Грузии экологически чистых овощей и фруктов и сообщил, что Hipp сейчас инвестирует в переработку фруктов и овощей (помидоры и яблоки) в Кахетии. В ходе беседы выяснилось, что один из грузинских участников уже

её дочерней структурой Plantextrakt в баварском городе Фестенбергсграйт. Кроме того, «Геоплант» поддерживает деловые связи с производителем этикеток для чайных пакетиков Kölle Etiketten в Эсслингене. Для Чкуасели в этот раз было важно установить новые контакты, которые помогли бы высококачественным сортам грузинского чая проложить дорогу на рынок Германии. Поэтому руководитель «ГеоплANTA» встретился с двумя оптовыми закупщиками, торгующими продовольственными товарами из Восточной Европы. Они обратили его внимание на то, что продукты питания из Грузии до сих пор практически неизвестны в Германии, однако проявили интерес к его продукции. Переговоры продолжаются и, возможно, недалёк тот день, когда чай марки «Гуриели» появится на полках немецких супермаркетов. Представители предприятий в Мюнхене и Верхней Баварии, на которых побывал Чкуасели, уже получили эти чаи в подарок.

На экскурсии в компании Dinzler Kaffeerösterei AG в Иршенберге



снабжает Нірр своими приправами через немецкого посредника.

Рынок экологических продуктов в Германии таит в себе именно те шансы, которые ищут грузинские стажёры. Но осознание этого пришло не сразу. Да и для того, чтобы ими воспользоваться, многим компаниям придётся обзавестись дополнительным сертификатом, подтверждающим экологическую чистоту продукции. Кроме того, большая проблема состоит в малоизвестности грузинских продуктов на европейских рынках. Эти вопросы были предметом дискуссий с грузинскими менеджерами во время тренинга по маркетингу и практического семинара на тему «Веб-дизайн и социальные сети». На этих занятиях у них появились новые идеи о том, как должен выглядеть сайт компании в интернете для того, чтобы привлекать клиентов или потенциальных бизнес-партнёров.

Ярким моментом Программы стал визит на Krones AG в Розенхайме, где производятся упаковочные и штабелеукладывающие машины для клиентов из сферы производства напитков, т.е. в основном разливочные линии. Здесь участники увидели, как работает управление качеством продукции. Им подробно рассказали о различных инструментах планирования, инжиниринге и контроллинге. Одновременно гости из Грузии познакомились с корпоративной академией Krones, где обучение проходят не только сотрудники компании, но и специалисты, обслуживающие оборудование на фирмах-покупателях. Во время осмотра компании гости смогли наблюдать за работой установок в отладочном режиме.

Программа стажировки включала посещение также малых предприятий. Одним из них была компания



Работа в группах на тренинге Академии ТПП Вестерхам

Old Oak GmbH в Розенхайме. Она выросла из небольшого стартапа, созданного двумя специалистами с большим опытом в области деревообработки. Из старой дубовой древесины они изготавливают новую продукцию с ультрасовременным дизайном. Воодушевление основателей передалось и грузинским участникам. Они увидели, сколь многое можно достичь благодаря хорошо проработанной идее и неиссякаемому энтузиазму.

В конце пребывания в Германии, после интенсивных тренингов и посещений немецких предприятий, pilotная группа приехала в Берлин, чтобы в стенах министерства экономики рассказать о результатах стажировки. Участники были чрезвычайно довольны её содержанием и полученными новыми знаниями.

А Кесо Чачава подытожил: «У меня масса позитивных впечатлений! Тренинги были выше всяких похвал, они помогли мне в другом ракурсе увидеть те методы, которые, в общем-то, были мне знакомы. Совместные поездки на предприятия укрепили мою уверенность в том, что бренд «Сделано в Германии» лучший [в мире]. С большим удовольствием я впитывал культуру страны и познакомился с несколькими городами Германии». ■



Катарина Бёмерс с 2011 года работает координатором проектов по международному обучению в ТПП Мюнхена и Верхней Баварии и отвечает за организацию и проведение тренингов для управленицев.

Георгий Гвиниашвили



Кто из нас откажется полакомиться свежими лесными ягодами? Компания «Варцихе» из одноимённого сельского района, расположенного южнее города Кутаиси, выращивает чернику и малину. Уже пять лет «Варцихе» снабжает ягодами не только внутренний рынок, часть продукции идёт на экспорт. Важно, что в компании налажен скрупулёзный контроль качества продукции: от сбора на плантациях до поставки покупателю в нужной для него фасовке и упаковке. Продукция с собственных плантаций составляет 100 тонн в год, а в целом производство черники в Грузии сейчас быстро растёт и в следующем году достигнет уже 2500 тонн. В Германии руководитель компании Георгий Гвиниашвили преследовал две цели: Во-первых, он хотел найти для грузинской черники нишу на рынке в Германии, во-вторых, договориться о за-

купке здесь фасовочно-упаковочных машин. Ещё до начала стажировки он приехал в Берлин на специализированную выставку Fruit Logistica и провёл там переговоры с представителями компании Krebeck GmbH, завод которой работает в нижнесаксонском Дамме. Стороны довольно быстро пришли к соглашению, и Гвиниашвили заказал линию, состоящую из нескольких машин. С помощью немецкого специалиста оборудование было смонтировано в Грузии в июне.

Помимо этого, в Мюнхене он встретился с руководством компании Mario Andretta GmbH и подписал контракт о поставке первой партии (1000 кг) грузинской черники. Во время стажировки в Германии Гвиниашвили познакомился с работой различных предприятий и понял, что пришло время серьёзно заняться сертифицированием продукции. В настоящий момент он заканчивает работу по установке новой машины для переработки черники и сразу после этого планирует начать сертифицирование по стандартам ISO 22000:2005.



Йилдиз Гётце (BMWi)
рассказывает об эко-
номическом значении
Программы



Постоянное совершенствование Программы



Измеримые результаты и единые критерии качества – эти приоритетные темы обсудили участники двухдневной рабочей встречи в Бонне. По приглашению GIZ и Федерального министерства экономики Германии на встречу съехались представители всех образовательных центров, задействованных в Программе. В феврале 2016 года представители 13 центров обменялись опытом, рассмотрели примеры передовой практики и обсудили нововведения в текущем году.

Бонн. Новостей в Программе подготовки управленческих кадров достаточно. Так, с начала 2016 года два новых образовательных центра – в Лейпциге и Мангейме – подключились к реализации Программы. Впервые в рабочей встрече участвовала Йилдиз Гётце, руководитель отдела BMWi. Коротко рассказав о себе (см. также выпуск № 7), она высоко оценила значение Программы: «Для нас в Федеральном министерстве экономики Программа часто служит убедительным примером сотрудничества между странами в интересах обеих сторон». Тем не менее, из года в год Программа должна заново подтверждать своё политico-экономическое значение. Это включает в себя отражение важных политических и экономических вопросов в ходе стажировки, таких как энергетические преобразования или переход на цифровые технологии. «Наша целевая аудитория – представители малого и среднего бизнеса как в Германии, так и за рубежом, в тех странах, откуда приезжают участники», – сказала Гётце. – Именно для МСП переход на цифровые технологии – ключ к поддержанию конкурентоспособности. Индустрия 4.0 открывает перспек-

тивы индивидуализации производства, повышения эффективности и освоения новых бизнес-моделей» (более подробно об этом в рубрике «В фокусе»).

На встрече обсуждались вопросы оценки Программы, которым придаётся всё большее значение как в Федеральном министерстве, так и в GIZ. Число контрактов, заключённых участниками Программы с немецкими предприятиями, – это показатель той пользы, которую приносит Программа в освоении новых рынков. Контракты между МСП и укрепление внешнеэкономических компетенций каждого участника служат важнейшими критериями системы контроля, анализа и оценки Программы. Для GIZ и образовательных центров важно также и то, насколько довольны участники стажировкой в Германии. Составляла ли Программа достижению индивидуальных целей? Удовлетворила ли она ожидания участников? Что следовало бы улучшить? На встрече партнёров по Программе завязалась оживлённая дискуссия о методах опроса участников, а также сбора и анализа результатов.

В числе других важных вопросов обсуждались также стандарты качества Программы в Германии и подготовка в странах-партнёрах. GIZ проверяет каждую программу стажировки по унифицированным критериям. Тем самым гарантируется, что участникам в Германии будет предложена тематика стажировки, соответствующая выявленному уровню профессиональных знаний и навыков. Для повышения эффективности подготовительного этапа образовательные центры, начиная с этого года, предлагают вводный семинар практически во всех странах-партнёрах. На семинаре они подробно знакомят участников с особенностями бизнеса в Германии и готовят их к установлению деловых контактов с немецкими компаниями. Кроме того, они индивидуально консультируют каждого кандидата в отношении идеи кооперации. Они помогают советом о том, как найти адекватного партнёра и как правильно обратиться к немецкой компании. Ведь хорошая подготовка – это залог эффективно организованных и успешно проведённых индивидуальных встреч с потенциальными деловыми партнёрами. Соответственно, это польза для стажировки в Германии в целом. ■

Успехи египтян в Германии



Около 50 планируемых или уже заключённых контрактов – таков результат стажировки 19 египетских руководителей, побывавших в Германии в марте 2016 года. Общая сумма договоров – около 20 миллионов евро, большинство из них нацелено на экспорт продукции из Германии в Египет.

Мангейм / Берлин. Для представителей различных секторов египетской экономики – машиностроения, фармацевтики, ИТ, лёгкой промышленности, сферы услуг – время в Германии прошло более чем эффективно. За две недели в Мангейме и две недели в Берлине они провели 70 индивидуальных деловых встреч, некоторые из которых преподнесли настоящие сюрпризы. Как, например, в случае Мохаммеда Масуда, будущий немецкий партнёр которого поначалу категорически отказывался от встречи.

Масуд – директор компании El Masaied Clothing, которая с 1998 года занимается выпуском текстильной продукции. Свои изделия предприятие поставляет крупным торговым фирмам и дискаунтерам в США. Во время стажировки в Германии египетский предприниматель хотел не только обменяться опытом, но и получить от немецких партнёров заказ на производство одежды. Его тьютор из образовательного центра АНР в Мангейме установил контакт с владельцем компании TRIGEMA, известным представителем немецкого бизнеса Вольфгангом Группом. Групп, однако, отнюдь не горел желанием встретиться с Масудом. Иностранные производители дешёвого текстиля – угроза для немецкой лёгкой промышленности, так он объяснил свою позицию. В том, что

одной из целей Программы является поддержка не только зарубежных, но и немецких производителей, немецкого бизнесмена нужно было сначала убедить. Последовали ещё две встречи, посвящённые поиску альтернатив, как Масуду наладить сотрудничество с немецкой компанией. Ответ не заставил себя ждать – продажа изготовленной в Германии продукции TRIGEMA на египетском рынке. После того, как цель сотрудничества с немецкой компанией соответственно изменилась, препятствий для встречи египетского предпринимателя с Группом больше не было. Посетив его предприятие, Масуд непосредственно ознакомился с немецкой технологией производства и организацией предприятия. Ему даже выпала особая честь – Групп пригласил египетского участника на домашний обед в кругу своей семьи. Вместе они задумались о том, с каких именно изделий Масуду следует начать сбыт немецкой продукции в Египте. На данный момент директор египетской компании разрабатывает стратегию сбыта продукции TRIGEMA в своей стране и активно поддерживает поставку немецких товаров.

А Хайтам Эльсайд вообще чуть было не отказался от поездки в Германию.



Египетские руководители в Германии

Впечатляют: немецкая инновационная культура и высокие современные стандарты техники

Опасения у директора компании Medicinia for Pharmaceutical Industries вызвала высокая конкуренция на немецком рынке. Но Эльсайд всё же приехал на подготовительный семинар. И остался на стажировку. В Германии он нашёл для себя новую цель – приобрести оборудование для новой производственной площадки. Medicinia специализируется на высококачественных лекарственных средствах и является одним из крупнейших изготовителей фармацевтической продукции на заказ. Вообще-то Эльсайд собирался открыть производство в Ирландии или Испании, где его привлекали сравнительно низкая стоимость труда и стимулы для инвестиций. Тем примечательной стратегическая переориентация, к которой его подтолкнуло пребывание в Германии.

Посещение фармацевтической компании Boehringer Ingelheim Pharma GmbH, участие в медицинском форуме арабско-германской торговой палаты Ghorfa и встреча с машиностроительной компа-

nii Holopack Verpackungstechnik GmbH заставили Эльсайда поменять свои планы инвестиций и вы-

двинули перед ним новую цель. Он решил открыть производственный филиал в Германии. Решающими аргументами в пользу немецкого производства стали высокая инновационная культура и самые передовые технологии. У Эльсайда амбициозные планы – за три месяца он хочет создать свою компанию в Германии, за полтора года – зарегистрировать продукцию и приступить к экспорту.

О похожих примерах могли бы поведать и многие их одногруппники. В целом пребывание египтян в Германии было успешным не только в экономическом отношении. Программа принесла пользу участникам и в личном, и в профессиональном плане – благодаря многочисленным контактам, новым знаниям и навыкам, например, в области управления персоналом или инновациями. ■



Франциска Шнайдер работает профильным тьютором по Программе на АНР International с начала 2016 года. Кроме того, она отвечает за организацию и проведение отдельных программ Федерального министерства

экономики и энергетики Германии по маркетингу и помогает американским компаниям в установлении деловых связей с европейскими партнёрами.



Индустрия 4.0 для вьетнамских управленцев



Что такое промышленный интернет или Индустрия 4.0? Какие вызовы и требования предъявляет работа в сети с прикладными программами, созданными специально для сети? Как вести себя в «интернете вещей»? Какие технологии применяются для автоматизированного управления производственными процессами? Эти и другие вопросы, связанные с феноменом дигитализации, были одной из тем стажировки руководителей 21 вьетнамского предприятия. Весной 2016 года они познакомились с применением принципов Индустрии 4.0 на предприятиях Баден-Вюртемберга и Баварии.

Тюбинген. В наше время от предприятий требуется умение выпускать продукцию и оказывать услуги в точном соответствии с потребностями заказчиков, что означает быстро и гибко реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка. Всё это требует совершенно нового уровня согласования процессов закупок, производства, маркетинга и продаж. Для выработки правильной стратегии и алгоритма действий важно систематически и целенаправленно собирать и анализировать внутрипроизводственную и рыночную информацию. Важная роль здесь отводится программному обеспечению, создаваемому специально для промышленного интернета. Становится всё заметнее, что

цепочки формирования стоимости перестают существовать в их традиционном виде и уступают место новым бизнес-моделям. Одновременно в секторе реального производства предприятия всё чаще «уходят в цифру».

Первое знакомство вьетнамских управленцев с новейшими технологиями промышленного интернета состоялось на выставке Control в Штутгарте. Там ведущие производители демонстрировали найденные ими решения для управления качеством, а также комплексные решения в сфере контроля производства, включающие компоненты как программного, так и аппаратного обеспечения. «Выставка показала мне потенциал новых областей деятельности для моего предприятия и





дала импульс новым идеям, заставила задуматься о стратегиях решения возникающих проблем. Теперь я смогу значительно улучшить качество выпускаемой продукции», – рассказал Нгуен Нат Кванг Донг, финансовый менеджер компании Nhat Tien Trading & Manufacture Co., Ltd. Для клиентов в Азии и Европе его предприятие с помощью технологии пустотелых форм изготавливает высококачественные пластмассовые контейнеры.

Из практики предприятий Германии

«Большое впечатление на меня произвела сборка автомобилей на заводе Daimler AG, где мы увидели, как осуществляется интеграция производственных процессов и технологий промышленного интернета, – говорит Нгуен Ань Тань, менеджер компании Petrovietnam. – Поступающие от клиентов индивидуальные заказы в строго определённом алгоритме передаются на производственные линии – так начинается умное производство автомобиля, который будет собран точно в соответствии с пожеланиями заказчика. Такое производство очень гибко и оптимально сочетает такие факторы, как себестоимость, логистика, надёжность и время». Другая участница Программы, Динь-Нгок Хонг Пук, менеджер на Vietnam Materials and Equipment Trading Company Ltd., тоже находилась под впечатлением увиденного на заводе Daimler: «Все работы управляются компьютерными programma-

ми, они безуказненно встроены в производственную линию. Благодаря взаимодействию человека и машины конвейер работает с невероятной скоростью и точностью». Хуан Йен Фан, менеджер компании CCL VIET NAM Co., Ltd., резюмировала: «Децентрализованный интеллект помогает создать умное производство, на котором реальный и виртуальный миры оказываются тесно переплетёнными, что открывает для производства поистине невиданные перспективы».

Но гости из Вьетнама познакомились в Германии не только с умным производством. Например, в Fichtner Bauconsulting большое впечатление на них произвели новые, «оцифрованные» концепции планирования и выполнения строительных работ. «С помощью современного программного обеспечения предприятие полностью визуализировало классический спектр задач – от подготовки конкурса среди подрядчиков до контроля работ, ведущихся на стройплощадке, – делится своим восхищением Нгуен Ань Тань. – Совершенно новые возможности создаёт так называемая «красиренная реальность». Захватывающим зрелищем для меня была трёхмерная визуализация водопроводной сети, системы кондиционирования воздуха, электропроводки, кабельных сетей, проложенных в здании».

Индустрия 4.0 во Вьетнаме

Какие аспекты промышленного интернета будут в ближайшие два года особенно актуальны для вьетнамских предприятий? И каковы, по мнению руководителей вьетнамских компаний, конкретные возможности для внедрения на их предприятиях прикладных программ, разработанных для промышленного интернета? По словам Куач Тоян Туана, Вьетнам сейчас находится на уровне индустрии 2.0: «У нас всё ещё очень велика доля живого труда. В будущем автоматизация и мониторинг, а также автоматический контроль качества, интегрированный в производственные процессы, будут становиться всё важнее, – считает директор компании Viet Thanh Long Textiles Co. Ltd. – В отношении моего предприятия я определил некоторые моменты, важные для внедрения промышленного интернета. Производство пряжи будет автоматизировано, там мы поставим роботов, а качество в реальном времени будем контролировать с помощью фотоэлементов». Хоанг Вьет Куанг, заместитель директора Thanglong Corporation, пла-

нирует создать интернет-портал для координации мероприятий по повышению квалификации менеджеров и автоматизировать существующую систему производственного контроля. «Промышленный интернет – это революция в отношении существующих бизнес-моделей, особенно сильно он влияет на производство, программное обеспечение и процессы коммуникации». Нгуен Ань Тань тоже считает, что концепция высокопроизводительных компьютерных систем, интегрированных в сеть и взаимодействующих с пользователем, открывает широкие возможности для вьетнамских предприятий. «Таким образом компоненты и запасные части поступают тогда, когда они требуются, а конечные продукты изготавливаются по заказу покупателя и немедленно доставляются ему». Тесный контакт с клиентами он считает результатом вовлечения заказчика в процессы производства, которое предусматривает информирование о нужном ему продукте. «Введение элементов промышленного интернета помогает нам оптимизировать цепочки поставщиков и тем самым сокращать издержки. Анализ в режиме реального времени сокращает риски и текущие затраты, повышает уровень надёжности выпускаемой продукции».

Дигитализация производства и промышленный интернет открывают новые возможности для вьетнамских предприятий. Их руководители в этом убеждены. Поэтому большинство опрошенных участников стажировки планируют в ближайшие два года внедрить элементы промышленного интернета в своих компаниях. Воодушевлённые новыми идеями, полученными знаниями, обогащённые опытом Германии и обладая столь присущей вьетнамцам адаптивностью, они хорошо подготовлены к решению такой задачи. ■



Dr Александр Петрихин – руководитель проведения Программы подготовки управленческих кадров при Академии экспорта земли Баден-Вюртемберг.



Проф. Берtram Lohmueller – директор института Steinbeis Global Institute при высшей школе Steinbeis, Берлин, специализирующегося на вопросах управления инновациями. Контактные данные: bertram.lohmueller@steinbeis-git.org



«В рамках Дней Туркменской экономики во Франкфурте-на-Майне я запланировал встречи с партнёрами из Германии и других европейских стран. О них мы договорились на переговорах, которые прошли осенью 2015 года во время моего пребывания на стажировке по Программе, – рассказывает Курбанов. – В ходе деловых встреч мы с партнёрами обсудили дальнейшие шаги и наметили конкретные планы сотрудничества. Например, мы конкретизировали основные моменты будущих взаимовыгодных контрактов и наметили даты следующих встреч для подписания договоров. А в целом Франкфурт-на-Майне впечатлил меня своей ярко выраженной деловой атмосферой».

Программа подготовки управленческих кадров с Туркменистаном была высоко оценена в выступлениях представителей туркменской делегации, которую возглавили Президент Торгово-промышленной палаты Туркменистана Довран Оразмырадов и замминистра экономики Шамырат Мустафаев.

Во время работы в пленуме участники форума познакомились с успешными примерами туркмено-германского сотрудничества. Представители немецких компаний PWT Wasser- und Abwassertechnik GmbH и Hospitalia GmbH рассказали аудитории о своих историях успеха. Также они привели примеры нескольких аспектов сотрудничества, на которые предприятия, только начинающие совместную работу, должны обратить внимание, чтобы проект удался. Например: заранее обсудить рамки работы с обеих сторон и запланировать достаточно времени, чтобы лучше узнать друг друга. ■

Туркмено-германское сотрудничество



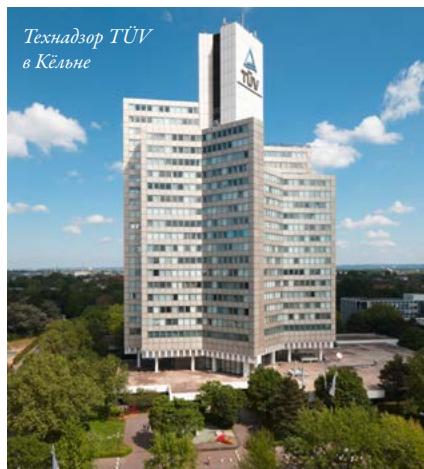
Около 120 представителей различных предприятий и организаций из Туркменистана и Германии приняли участие в форуме, посвящённом туркмено-германскому сотрудничеству. Его провел Commerzbank AG 5 февраля 2016 года во Франкфурте в рамках Дней туркменской экономики.

Франкфурт-на-Майне. Для выпускников Программы Рустама Аннагурбanova, начальника экономического управления Министерства промышленности, и Худаяра Курбанова, директора частного предприятия Takyk Olchegler («Точные измерения»), туркмено-немецкий

форум стал удачным продолжением диалога с немецкими партнёрами. Оба участника прошли стажировку в Германии в 2015 году в Берлине. Они вошли в состав туркменской делегации в качестве экспертов в области туркмено-германских экономических отношений.



Академия TÜV Рейнланд



Кёльн. TÜV – это ведь государственная организация? А какое отношение Ассоциация технического надзора TÜV имеет к международной Программе подготовки управленческих кадров? Эти вопросы, как правило, задают участники Программы.

TÜV Rheinland AG действует как юридическое лицо частного права, оказывающее услуги в сфере технического надзора и экспертизы на всех континентах. Численность сотрудников – 19 300 человек. Независимые специалисты работают практически во всех областях экономики и сферах жизни, они обеспечивают качество и безопасность с учётом нужд человека, взаимодействия природы и техники. TÜV Rheinland в качестве так называемого «независимого третьего лица» осуществляет надзор за эксплуатацией технических установок, контролирует качество продуктов и услуг, проводит проверки, осуществляя надзор за проектами и технологическими процессами по заказу предприятий. Работы проводятся на основе признанных стандартов, а также национальных и международных нормативно-правовых документов. К ним, в частности, относятся не только немецкие (DIN) и международные (ISO) стандарты, но и нормы, предусмотренные законодательными актами.

В департаменте Academy & Life Care опытные специалисты TÜV Rheinland ведут мониторинг условий труда как на конкретном производстве, так и по профессиям. Он включает в себя такие темы, как развитие персонала и совершенствование организационных структур, повы-

шение квалификации и проведение семинаров по менеджменту, охрана здоровья на производстве, трудовая медицина и техника безопасности, а также вопросы сертификации кадров, трудоустройства и частных школ. Академия имеет около 60 филиалов в Германии и представлена в трёх десятках стран на всех континентах. В Германии TÜV Rheinland уже более 40 лет активно работает в сфере профессионального обучения и повышения квалификации. Ежегодно Академия TÜV Rheinland проводит почти 12 000 мероприятий, количество участников достигает примерно 200 000 человек.

На службе Программы

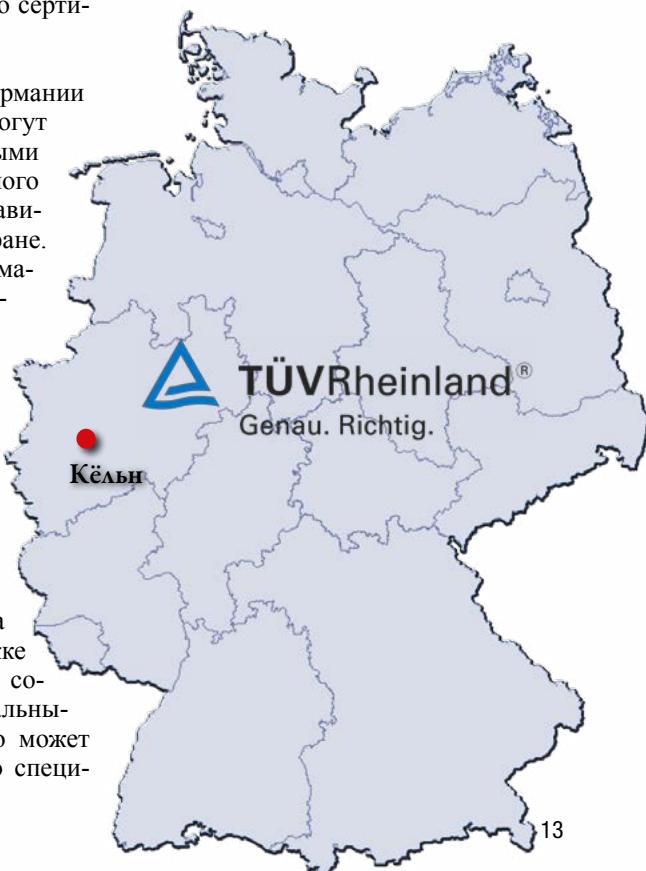
В 2011 году это направление деятельности было дополнено участием в Программе BMWi: за пять прошедших лет стажировку в Академии успешно прошли 17 групп. Сотрудники Академии TÜV Rheinland в личном и профессиональном плане настроены не только на то, чтобы во время стажировки привить участникам Программы фундаментальные знания и важнейшие навыки – во главу угла они ставят долгосрочное взаимодействие. Уже во время пребывания в Германии стажёры наряду с углублённым курсом менеджмента получают важные сведения о сертификации продуктов и услуг.

После стажировки в Германии выпускники Программы могут воспользоваться полученными знаниями для эффективного взаимодействия с представительствами TÜV в своей стране. Они получают доступ к тематическим обзорам, специальным вебинарам или мероприятиям, которые всецело соответствуют их потребностям. Команда TÜV Rheinland в Кёльне уже сейчас последовательно ведёт работу со своими зарубежными представительствами, стремясь создать все условия для плавного перехода к систематической поддержке выпускников Программы в соответствии с их индивидуальными целями и задачами. Это может быть прохождение курса по специ-

альности «Энергоаудит», подготовка к экзамену на сертификат эксперта по управлению рисками или по вопросам соблюдения правовых предписаний. Работа на индивидуальной основе открывает возможности для углубления знаний и навыков, приобретённых в Германии.

Получение предприятием сертификата качества на выпускаемую продукцию нередко становится ключевым фактором для успешного выхода на международную арену. Контрольно-испытательные лаборатории помогают сделать эту продукцию конкурентоспособной. Крупнейшие центры такого рода (Global Technology Assessment Center – GTAC), принадлежащие TÜV Rheinland, работают в Бангкоке, Будапеште, Кёльне, Нюрнберге, Милане, Кремниевой долине, Шанхае и Йокогаме. Кроме того, разветвлённая сеть контрольно-испытательных центров по гелиоэнергетике (Solar Energy Assessment Center) занимается проверкой и сертификацией фотоэлектрических модулей.

TÜV Rheinland по-прежнему остаётся одним из важнейших операторов финансированного из бюджета ЕС проекта SWITCH-Asia, цель которого – обеспечить устойчивый экономический рост в азиатских странах. Специалисты TÜV оказывают помощь при внедрении чистых и эффективных технологий в китайской провинции Шаньси. Все эти предложения доступны и выпускникам Программы. ■





Профобразование и повышение квалификации

Фактор успеха немецкого бизнеса



Управление персоналом – тема, живо интересующая зарубежных участников Программы. Из-за отраслевой неоднородности для большинства групп эта тема зачастую становится общим интересом и идёт на пользу в равной степени всем участникам. Особенно в том случае, когда секреты управления участникам Программы раскрывают сами немецкие предприниматели. Неслучайно ярким пятном в Программе подготовки азербайджанских управленцев стало посещение компании KROHNE Messtechnik GmbH – наряду с процессами производства на повестке дня стояла дуальная система профобразования как стратегический инструмент кадрового планирования на предприятии.

Кёльн. Профессиональное образование и повышение квалификации – важная основа экономического роста в Германии. Благодаря многообразным возможностям приобретения профессиональных навыков немецкая система образования открывает перспективы карьерного роста и гарантирует высокую трудоспособность. Основополагающую роль при этом играют сами пред-

приятия, поскольку они создают места для практикантов. В этом смогла убедиться азербайджанская группа из 21 руководителя, которые приехали весной 2016 года на стажировку в Германию и посетили компанию KROHNE Messtechnik GmbH в Дуйсбурге. Созданное в 1921 году предприятие разрабатывает и выпускает приборы для измерения давления и уровня жидкостей, предназначенные для использования в различных отраслях. В своей области компания является одним из лидеров на мировом рынке. Приоритетными вопросами при посещении предприятия были дуальная система профобразования и планирование преемственности.



Заведующая HR-отделом Катрин Гроссе наглядно рассказала о процессе профессионального обучения и об учебных специальностях в KROHNE. Чтобы ввести участников группы в общий контекст, она для начала познакомила их с законодательной и нормативно-правовой базой дуальной системы. А затем подробно остановилась на профессиональном обучении в своей компании. Были конкретно рассмотрены как предметы и содержание, так и сроки и материальные аспекты обучения. Участники Программы быстро осознали, почему дуальная система жизненно важна для успеха компаний. Учащиеся производственного обучения досконально осваивают специфику продукции KROHNE, а в образовательном учреждении приобретают теоретическую базу знаний. Польза налицо: молодёжи открывается путь в профессию, а предприятие находит столь требующихся специалистов и даёт им возможность для карьерного роста внутри предприятия. Для того, чтобы это стало реальностью, на предприятии действует система «succession planning» – карьерная лестница компании. Тщательно планируются все шаги карьеры. Основой служат профессиональные знания, умения и навыки обучающихся, а также время, которое охватывает процесс. Результат – планирование преемственности как воплощение философии компании, центральное место в которой отводится сотрудникам. И это не пустые слова. В KROHNE хорошо понимают, что сотрудники с их ноу-хау – самый ценный капитал. Стратегия предприятия становится явью: 30 процентов сотрудников – бывшие учащиеся производственного обучения, начавшие трудовую жизнь в самой компании.

Оживлённый обмен мнениями между участниками группы, руководителями и сотрудниками KROHNE показал, что дуальная система профобразования, интегрированная в управление персоналом, их вполне убедила: она обеспечивает пополнение персонала квалифицированными специалистами и служит фактором успеха предприятия. ■



Римма Кадырбаева с апреля 2016 года работает в Академии TÜV Rheinland тьютором по проектам с участниками Программы. Её опыт работы на предприятиях международной ориентации в различных отраслях помогает ей оказывать квалифицированную поддержку участникам, реализующим кооперационные проекты в Германии.

«Дрезденцы»: широкая сеть контактов



Дрезден. ARGE «Консорциум Новые Федеральные Земли NBL» – это гражданско-правовое объединение, интегрированное в союз организаций, реализующий масштабные международные проекты, начиная с ранних 1990-х годов. За прошедшие 25 лет союз провёл целый ряд проектов, финансируемых ЕС. При этом он опирался на собственные межрегиональные предпринимательские начинания, примерами которых могут служить создание уже выросшего и окрепшего издательства специальной литературы в России или реструктуризация крупной образовательной организации в Венгрии. Приобретённый опыт приносит пользу работе Консорциума и в реализации Программы BMWi по подготовке управленческих кадров.

Со времени основания в 1998 году NBL участвует в реализации Программы, сопровождая процессы реструктуризации компаний в странах-партнёрах. NBL обладает многолетним опытом и актуальными знаниями, необходимыми для реализации стажировок управленцев из Беларуси, Вьетнама, Казахстана, Кыргызстана, Молдовы, России, Туркменистана, Узбекистана и Украины. Компетенции дрезденского Консорциума приносят плоды: деловые контакты, устанавливаемые при поддержке NBL между участниками Программы и немецкими предпринимателями, приводят к стабильным успешным результатам. В области трансфера знаний Консорциум слу-

жит отличным источником импульсов для выпускников Программы.

Первоначально NBL специализировался на работе с предпринимателями и управленцами из стран СНГ и других постсоветских республик. В течение более десяти лет Консорциум также организует и проводит стажировки групп управленцев из азиатских стран-партнёров Программы.

Для выпускников Программы NBL остаётся надёжным партнёром, к которому всегда можно обратиться за консультацией по вопросам сотрудничества с немецкими компаниями, за помощью в установлении контактов и по специальным вопросам. Для бывших участников Программы Консорциум готовит специализированные краткосрочные семинары отраслевого характера в Германии или предложения под заказ, в соответствии со специфическими потребностями конкретных предприятий. Они открывают возможности для индивидуальной постпрограммной работы и нередко способствуют успеху проектов, основу для которых заложила стажировка в Германии. Эффективный нетворкинг – особый плюс NBL. Благодаря широкой сети контактов выпускники Программы получают практическую поддержку на местах, в своих странах, на постсоветском пространстве, где им на



помощь приходят профессиональные бизнес-тренеры и предлагаются возможности специальных программ.

В ряде стран-партнёров Программы у «дрезденцев», как зовут себя сами выпускники NBL, сложились особо прочные и доверительные отношения друг с другом. Выпускники поддерживают дружески-коллегиальную связь с образовательным центром в Дрездене. Это помогает в работе NBL – Консорциуму легче находить потенциальных партнёров для соответствующих немецких компаний, строящих планы по работе в странах-партнёрах Программы, и убеждать их вступить в контакт с участниками Программы. ■



Российские управленцы в NBL в Дрездене



Мексиканские руководители в компании CONTAG AG в Берлине



Уникальность корпоративной культуры

В марте 2016 года 16 участников Программы подготовки управленческих кадров из Мексики посетили компанию CONTAG AG. На этом берлинском предприятии среднего бизнеса они открыли для себя удивительную корпоративную культуру.

Берлин. CONTAG AG осуществляет экспресс-монтаж прототипов микросхем для электронной промышленности. Сотрудники берлинской компании работают в три смены на самом современном оборудовании и предлагают круглосуточное консультирование для клиентов, чтобы гарантировать предельно быструю поставку изделий. Главнейшая цель предприятия – максимально удовлетворять потребности клиентов. Одновременно заявленными целями являются позитивная корпоративная культура и управление персоналом с учётом интересов семей сотрудников.

Выступая перед гостями из Мексики, ассистент генерального директора компании Гидо Штрель пояснил, что предприятие придаёт большое значение совершенствованию процессов и инновационным решениям. Знаком признания последовательной корпоративной политики и успехов в развитии стало присуждение компании «Гран-при среднего бизнеса» в 2015 году. В конкурсе на эту престижную премию CONTAG получила высокую оценку в категориях

«Создание и сохранение рабочих и учебных мест», «Модернизация и инновации», «Активная деятельность в регионе», а также «Сервис и близость к клиенту».

Помимо инновационности и ориентированности на потребителя, компанию отличает особая корпоративная культура. Предприятие ставит перед собой цель обеспечить комфорт и постоянно высокую мотивацию своих 85 сотрудников. Для этого CONTAG предлагает долгосрочные трудовые контракты, работу в командах, охватывающих различные уровни иерархии, систему премий за особые результаты и целенаправленное повышение квалификации. Штрель рассказал мексиканским руководителям о том, что в компании уделяется большое внимание коммуникации и стилю общения. Очень важна и забота о семьях сотрудников – этому служат гибкие графики рабочего времени, модели неполного рабочего дня, корпоративные праздники с участием членов семей сотрудников. При осмотре предприятия мексиканских участников Программы поразили не только самые современные

производственные линии, но и отдельное бюро для сотрудников с детьми, специальная комната с фитнес-тренажёрами и массажная. Мексиканские руководители в восторге осмотрели и волейбольную площадку и теннисные столы в парке предприятия. Понятно, что совместные спортивные игры также укрепляют командный дух.

Тем не менее, мексиканцы хотели конкретно узнать, какую пользу предприятию дают возможности, создаваемые для сотрудников, и как окупают себя инвестиции в корпоративную культуру. «У наших сотрудников замечательная мотивация, они идентифицируют себя с целями предприятия», – ответил на этот вопрос Штрель. Сокращаются потери рабочего времени за счёт невыходов по болезни. Не в последнюю очередь своими экономическими успехами компания обязана и позитивной корпоративной культуре. После визита на берлинское предприятие мексиканские руководители долго и активно обсуждали идеи, которые они планируют реализовать в своих компаниях для укрепления корпоративной культуры. ■



Иоханна Ланге работает с 2010 года в Центрах Карла Дуйсбера менеджером проектов и отвечает за организацию и проведение Программы.

Китай: новые шансы и риски



В марте 2016 года, больше года после окончания стажировки, выпускники Программы «Fit for Business with China» 2014 года встретились на семинаре Follow-up в штаб-квартире GIZ в Бонне, чтобы поговорить о новейших тенденциях развития, тринадцатой пятилетке в Китае, а также о своём опыте ведения бизнеса в этой стране.

Бонн. Что волнует китайцев сегодня и в будущем? Ответы на этот вопрос искали выпускники Программы «Fit for Business with China» 2014 и 2015 года, побывавшие на стажировке в Китае. Даже те участники, которые лишь полгода назад вернулись домой, не упустили возможность послушать тематический доклад, чтобы получить информацию из «первых рук». Тем более что они хорошо знакомы с референтом: Биргер Винк отвечал за подготовку обеих групп к стажировке.

Винк, специалист в области деловых отношений между Германией и Китаем, возглавляет консалтинговое агентство Vinck's Agency for Consulting and Trading (VACT). Компания консультирует предприятия по вопросам выхода на китайский рынок, развития бизнеса, снабжения, маркетинга, сбыта, а также предлагает помочь в ведении переговоров, проводит семинары и тренинги. В рамках Программы Винк организует для немецких менеджеров двухдневный семинар с целью их подготовки к стажировке в Китае и проводит оценку её результатов. На семинаре Follow-up он рассказал о новой тринадцатой пятилетке в Китае и её влиянии на деловую активность в КНР в будущем. Винк подробно остановился на современных изменениях в экономике вследствие проведения структурной реформы, на повыше-

нии значимости промышленного производства, процессах создания добавленной стоимости путём технологического развития и прогресса, улучшении охраны окружающей среды, повышении энергоэффективности, консолидации рынков, а также росте доходов населения.

Новый пятилетний план

Новый пятилетний план Китая (2016–2020) определяет основные направления развития в области политики, экономики и общества. Чтобы Китай вошёл в число промышленно развитых государств, предусмотрено достижение нескольких важных целей: амбициозные темпы экономического роста вновь заявлены на уровне 6,5 процентов, доходы на душу населения должны удвоиться, а избыток производственных мощностей тяжёлой и сталелитейной промышленности – сократиться. Правительство намерено поддерживать науку, исследования и технологии и для этого значительно увеличить инвестиции в развитие НИОКР. Для иностранных инвесторов должен быть упрощён выход на рынок услуг и производства Китая, причём роль сектора услуг всё растёт. Новые возможности открываются для компаний, специализирующихся в области автоматизации, информационных и коммуникационных технологий,

интернета и программного обеспечения. Быстро растущее потребление внутри страны повышает шансы экспортно-ориентированных предприятий Европы, которые предлагают «совместимую» с запросами Китая продукцию. Конкретизированы цели и в сфере охраны окружающей среды. В целях улучшения качества жизни населения планируется содействие развитию возобновляемых источников энергии и эффективного использования ресурсов, более строгий контроль за выполнением экологических предписаний.

Стажировка в Китае: впечатления и результаты

Осмысление стажировки, обмен опытом, приобретённым во время пребывания в Китае, достигнутые результаты – вот важные составляющие семинара Follow-up, где участники обсуждают наиболее удачные примеры и учатся на собственных ошибках. Здесь важно сравнить ожидания перед стажировкой и опыт во время пребывания в стране и посмотреть, повлияла ли стажировка на бизнес участников и если да, то насколько эффективно. Так, большинство предпринимателей намеревались найти в Китае потенциальных клиентов, поставщиков и партнёров по коoperation. Все хорошо подготовились к поездке, выработали чёткую стратегию на время пребывания и последующий бизнес с Китаем. Во время стажировки менеджеры из Германии завязали множество контактов.

Ключевыми моментами стали посещения предприятий, в ходе которых участники получили информацию о существующем положении дел на различных производствах Китая, продемонстрировавших значительные различия. Ещё одним большим событием Программы можно назвать визит в компанию Sino-German Metall Eco City (МЕС) в Цзяяне, провинция Гуандун. Особое впечатление на гостей из Германии произвела хорошая организация и оказанное гостеприимство. Двум участникам удалось напрямую заключить конкретные сделки. Часть выпускников Программы в настоящее время ведёт переговоры с китайскими партнёрами. Две предпринимательницы из Германии создали совместную торговую фирму (см. также выпуск № 6, стр. 51). Программа обогатила и в личном плане, отметили немецкие менеджеры. Все они получили ценную информацию и опыт ведения бизнеса. ■

Участники стажировки
Патрик Финкбайнер
(слева) и Виктор Клаус
в Бонне



Страна-партнёр Индия

Спрос на новые технологии



В течение уже восьми лет Индия является активным партнёром Программы. Индия – не просто страна, это огромный субконтинент. И потому неслучайно, что на такой территории у GIZ не один, а два партнёра по реализации Программы – Конфедерация индийской промышленности (Confederation of Indian Industry, CII) и Федерация торгово-промышленных палат (Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry, FICCI). Обе организации солидно представляют индийскую экономику со всеми её отраслями и предприятиями. Благодаря усилиям CII и FICCI в Германии на стажировке побывало уже около 500 индийских управлёнцев, многие из которых – владельцы собственных семейных компаний. В интервью GIZ Амит Санхви, отвечающий за реализацию Программы в CII, рассказывает, почему поток желающих участвовать в Программе не ослабевает.

GIZ: Уважаемый г-н Санхви, с начала проведения Программы с Индией её участниками стали почти 500 человек. Какую эволюцию она претерпела за восемь лет?

Амит Санхви: Экономика Индии развивается динамично. Для её роста необходимы передовые технологии. Германия – высокоразвитая индустриальная страна, высокотехнологичная продукция которой пользуется славой по всему миру. С другой стороны, кризис 2008 года почувствовали на себе все промышленно развитые страны. Одним из следствий этого стало расширение их сотрудничества со странами с более низким уровнем индустриализации. Уже многие годы между Германией и Индией существуют хорошие, глубокие взаимоотношения. В этом контексте и родилась мысль о том, чтобы предложить Программу

BMWi также представителям индийских предприятий. После переговоров наши правительства подписали в 2008 году соглашение о сотрудничестве. Подводя итоги этих лет и оглядываясь на историю успехов наших участников, можно сказать, что Программа проделала хороший путь. Сегодня уже можно говорить о нескольких приоритетных отраслевых направлениях Программы.

Что конкретно ожидает индийское правительство от Программы?

Индийское правительство придаёт первостепенное значение сотрудничеству с Германией в области развития технологий. Можно лишь повторить, что Индии требуются самые передовые технологии. Мы стремимся экспортirовать их из Германии. С другой стороны, необходимо повышать эффективность производ-



Амит Санхви, СИ

ства. Этому наши управлёнцы могут научиться в Германии.

Какие темы стажировки в Германии особенно интересуют индийских управлёнцев?

После возвращения со стажировки многие рассказывают о том, насколько интересной для них оказалась тема управления инновациями. Эта тема, конечно, имеет прямое отношение к сфере НИОКР – сектору, который создаёт возможности для инноваций и стимулирует их. Научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности придаётся очень большое значение в Германии, в НИОКР вкладываются огромные средства. Среди других интересных тем – межкультурная коммуникация и поиск немецких партнёров. От участников последних групп мы слышали и о том, как они соприкоснулись с широко обсуждаемой в Германии темой «Индустрия 4.0». В апреле, к примеру, индийские руководители побывали на Ганноверской ярмарке, одним из приоритетных направлений которой был этот инновационный комплекс идей (см. статью на стр. 36).

Оглядываясь на многочисленные истории успеха индийских участников Программы – какие Вам запомнились надолго?

Конечно же, сразу вспоминается Равиндра Махадекар, директор и владелец индийского машинострои-



«Make in India»
на Ганноверской
ярмарке 2015

тельного предприятия, представитель среднего бизнеса. Компания Summit Engineers and Consultants, созданная в 1996 году, специализируется на производстве систем автоматизации. Немецкое предприятие Strama-MPS Maschinenbau GmbH & Co. KG стало для Махадекара партнёром, сотрудничество с которым из года в год динамично развивалось: сегодня Summit уже стал партнёром по сбыту, сервису и производству продукции Strama в Индии. В 2014 году было создано совместное предприятие. С 2012 года оборот из года в год увеличивался на 90 процентов.

Другой значительный успех выпал на долю ещё одной выпускницы Программы – Dr Раши Гупты, представительницы компании Vision Mechatronics Private Limited (VMPL) из Тейна. Через год после первой встречи с одной из баварских компаний индийскому предприятию удалось преодолеть на пути к выводу на индийский рынок инновационных литий-ионных аккумуляторов из Германии все барьеры: высокую цену, сложную логистику, работу с новыми технологическими процессами. А сегодня первые аккумуляторные системы, которые позволяют накапливать и хранить электроэнергию из возобновляемых энергоисточников автономно от сети, уже выпускаются по лицензии в Тейне. И реализуются на индийском рынке – немецкий инжиниринг со знаком «сделано в Индии»!

Есть примеры того, как удалось усовершенствовать структуры управления на индийских предприятиях благодаря Программе?

В этой связи я вспоминаю одного из наших участников – Биджу Филиппозе, представителя компании Sevana Packaging. Ему, к сожалению, не удалось наладить сотрудничество с немецкими компаниями. Зато несомненную пользу от обучения в Германии принесли ему знания о том, как готовить бизнес-план. Многому он научился и по части руководства персоналом. Новые знания и навыки Филиппозе использует на своём предприятии. В результате ему удалось улучшить экономические показатели на 35 процентов – благодаря более высокой мотивации сотрудников.

А что существенно мешает развитию экономических отношений между Германией и Индией, что затрудняет сотрудничество с немецким бизнесом?

На высшем уровне принципиальных препятствий, мне кажется, нет. Есть,

конечно, отдельные проблемы, о которых рассказывают участники. Так, индийским предпринимателям нелегко выяснить, кто может стать адекватным партнёром в Германии. Порой очень трудно убедить потенциальных немецких партнёров решиться на сотрудничество с индийской компанией, изменить их представление об Индии и индийской промышленности.

Вопрос глобального характера: среди стран Евросоюза Германия является самым важным торговым партнёром Индии. Но при этом существенно отстает от таких стран, как США, Китай, Арабские Эмираты. Чего ждать от будущего?

Индия – развивающаяся страна. Её преимущество однозначно связано с низкой стоимостью производства. Германия, напротив, характеризуется высокоразвитыми технологиями и инжинирингом. Если сотрудничать в технической области и увеличивать число совместных предприятий, то в выигрыше будут обе страны.

Для каких секторов экономики немецкий рынок сегодня является особо привлекательным?

На первом месте, конечно, инжиниринг. Другая интересная отрасль – автомобильная промышленность. Возобновляемая энергетика также играет всё более важную роль для Индии – в этой сфере немецким компаниям есть что предложить. Особо важное значение для нас имеет управление отходами производства. И в этой области немецкие компании могут предложить целый ряд эффективных технологий.

Говоря об отраслях, следует отметить, что в сентябре этого года в Германию поедет группа индийских руководителей предприятий, специализирующихся на возобновляемой энергетике. Насколько велика роль этой отрасли для индийской экономики?

В связи с возобновляемой энергетикой индийское правительство уделяет сегодня большое внимание повышению энергоэффективности. Для многих регионов Индии важной задачей является обеспечить бесперебойное электроснабжение. Ещё одна проблема – слишком высокие тарифы для населения.

Большое спасибо за интервью! ■



Индия:

Площадь территории:
3 287 490 км² (на седьмом месте в мире)

Численность населения: 1,3 млрд. (на втором месте в мире после Китая)

Природные ресурсы: руды, бокситы, медь, уголь, марганец, нефть, природный газ, алмазы

ВВП: 2 308 млрд. долларов США (2015)

ВВП на душу населения: 1 808 долларов США (2015)

Доля отдельных секторов экономики в ВВП: сельское, лесное и рыбное хозяйство 18%; горнодобывающая промышленность 17%; строительство 8%; сфера услуг 57%

Важнейшие торговые партнёры и страны-импортеры: Китай, Саудовская Аравия, ОАЭ, Швейцария, США

Импорт из Германии*: техника и оборудование, химическая продукция, электротехника, измерительные приборы, автомобили и автозапчасти

*13-место в рейтинге торговых партнёров

Экспорт в Германию: текстиль, химическая продукция, техника и оборудование, продукты питания, услуги

Рыночный потенциал для зарубежных предприятий в 2016 году

Машиностроение	↗
Строительство	↗
Электротехника	↗
Экотехника	→
Энергетика	↗
Автомобилестроение	↗
Химия	↗
Медицинское оборудование	↗
Продукты питания	↗
Упаковка	↗
ИТ	↗

Источник: gtai

Как удачно выйти на европейский рынок



Компания CSort – семейное предприятие, ведущий российский производитель оборудования для сортировки продуктов по цвету. Занимается разработкой собственных фотосепараторов с 2008 года. На европейский рынок компания вышла в конце 2015 года и успешно продаёт там высокотехнологичные аппараты. В ноябре 2015 года в Ганновере прошла выставка Agritechnica, крупнейшее мировое событие в области сельскохозяйственного машиностроения. CSort выступила на выставке со своим стеном, на котором представила публике новейшую разработку – высокотехнологичный фотосепаратор SmartSort для сортировки сыпучих продуктов. По итогам выставки компания продала европейским предприятиям четыре аппарата.

Барнаул. «Мы оформили свой стенд на выставке в том павильоне, где сосредоточены все мировые лидеры-производители фотосепараторов, – рассказывает директор компании Максим Савинков. – Все сотрудники компании, которые работали на нашем стенде, говорят по-английски и по-немецки, так что нас приняли за европейцев. Когда посетители стена узывали, что мы русские, удивлённо спрашивали: «Вы действительно производите это в России?» и с уважением жали нам руки». Уже в конце первого выставочного дня по павильонам пополз слух про «этих смелых русских», которые не только производят в России фотосепараторы, но и привезли аппарат на выставку – показать всем, как он работает.

«Когда мы приглашали потенциальных партнёров к нам на стенд, мы предлагали каждому взять с собой любой сыпучий продукт. И прямо на стенде показывали, как наш аппарат справляется с его сортировкой. Некоторые продукты, например, анист, тимьян или семена технической крапивы, мы видели впервые, но после пятнадцатиминутной настройки

SmartSort успешно очищал их от примесей, – делится начальник отдела внешнеэкономической деятельности CSort Александр Старков. – Никто из конкурентов не решился сортировать на стенде незнакомые продукты. Изначально никто из них не верил, что наш аппарат справится с такой сложной задачей. А уж когда наша машина запела – в прямом смысле, исполнила Баха и Моцарта – на нашем стенде начался ажиотаж». Действительно, машина поёт и даже умеет исполнять гимн Германии. Это позволяет проверить точность настройки оборудования. Если мелодия звучит органично – значит, аппарат в порядке и готов к работе. Если нет – то это сигнал, что его нужно настроить.

Именно ход с сортировкой прямо на стенде принёс компании первых клиентов. Выставочный образец фотосепаратора остался в Германии – его приобрели представители, которые принесли на стенд анист и тимьян. Это немецкая компания, которая занимается переработкой лекарственных трав, изготовлением приправ и производством эфирных масел. Представителей фирмы настолько

впечатлили результаты сортировки, что они заключили контракт прямо на стенде. Ещё один SmartSort в ближайшее время отправится в Чехию, на завод по производству круп. Третий – в Болгарию. Его приобрела семеноводческая фирма. Четвёртый отправится к партнёрам в Польшу, которые занимаются проектированием технологических линий для заводов по всей Европе.

Подготовительная работа и роль стажировки

Безусловно, первой продаже аппарата в Европу предшествовала большая подготовительная работа. А всё началось с Президентской программы подготовки управленческих кадров, по которой обучались пятеро топ-менеджеров компании. Двое – директор Максим Савинков и коммерческий директор Виталий Савинков – прошли стажировку в Германии по Программе BMWi. «Тогда произошло наше первое погружение в деловой мир Германии, – рассказывает Максим Савинков. – Удалось наладить контакты с бизнес-сообществом страны и познакомиться с технологиями немецких производителей. Благодаря Программе мы изучили и решили приобрести оборудование для металлообработки компании Trumpf». Это позволило значительно улучшить качество выпускаемых фотосепараторов. Сейчас на производстве работают несколько установок Trumpf и одна от фирмы Lissmac. С оборудованием этой компании Савинков также познакомился во время стажировки.

Уже тогда компания связала свою судьбу с Германией. Братья Савинковы, руководители семейного предприятия, научились у немцев планированию, чёткости и пунктуальности в работе. И когда поняли, что их фотосепараторы на просторах России успешно конкурируют с китайским, корейским и итальянским оборудованием, решили выходить на рынок Европы. В первую очередь в Германию, уже знакомую и понятную благодаря Программе и закупкам оборудования. «Мы понимали, что немецкого покупателя интересуют новинки оборудования. Важно технологическое превосходство, функциональность, – говорит Максим Савинков. – Речь о цене идёт далеко не в первую очередь».



На производстве



Учитывая это, было решено разработать для Европы принципиально новый фотосепаратор, который соответствовал бы этим ожиданиям и европейским требованиям. На его создание ушло около года.

Специальная разработка для европейского рынка

CSort ежегодно инвестирует в разработки 10 процентов от оборота. Благодаря использованию передовых научных российских разработок оборудование компании отличается не только качеством, но и энергоэффек-

тивностью, что позволяет экономить и значительно снизить нагрузку на окружающую среду. При разработке «европейского» фотосепаратора компания воплотила в жизнь весь передовой опыт, который накопила к этому сроку. Это, в частности, нейронный алгоритм, который позволяет решать нерешаемые до этого задачи, интуитивно понятный интерфейс, подключение оборудования к Интернету и возможность выполнять настройку и устранять неполадки дистанционно в любой точке мира, где есть доступ к сети. В итоге свет увидел фотосепаратор третьего поколения SmartSort, выпущенный специально для Европы.

«Многие российские производители говорят о сложности получения сертификата ЕС, который даёт право на продажу оборудования в Европе. У нас такой сложности не возникло. Мы достаточно легко прошли эту процедуру, так как не пытались сертифицировать то оборудование, которое продавалось в России, а создали новое устройство, которое изначально соответствовало всем требованиям».

Кроме того, для выхода в Европу компания создала отдел внешнеэкономической деятельности и укомплектовала штат сотрудниками, которые в совершенстве владеют не только английским, но и немецким языками.

Сейчас европейские покупатели могут в любой момент посмотреть фотосепараторы компании и проверить точность работы на своём продукте в Германии и Болгарии. В ближайшее время оборудование выставят также в Польше, об этом уже есть соответствующая договорённость. В 2016 году компания открыла представительство в Германии и готовит к открытию представительства в Болгарии и Чехии. Сейчас CSORT изучает рынок США и Китая, так как следующий шаг — выход на рынки этих стран. ■



Анастасия Хлыновская, журналист из Алтайского края, выпускница российской Президентской программы. В сферу профессиональных интересов входит освещение экспортной деятельности алтайских компаний и успехов выпускников Президентской программы.

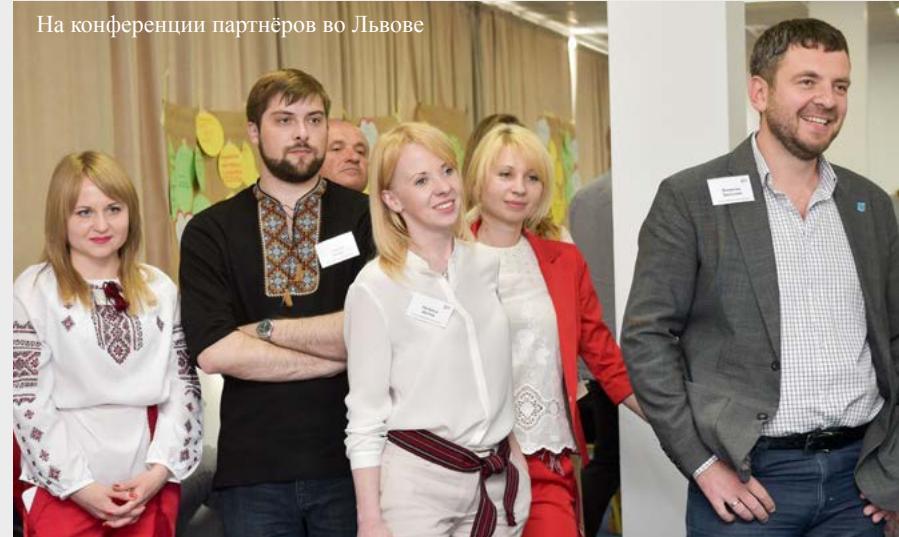
Взаимовыгодное партнёрство с Украиной



Львов. Те, кто ещё считают, что взаимовыгодное партнёрство – дело редкое, убедились в обратном на конференции партнёров во Львове. В начале июня более 80 представителей всех 17 украинских партнёрских платформ наглядно продемонстрировали, насколько успешным может быть сотрудничество в интересах обеих сторон.

И это несмотря на то, что в Украине партнёрские платформы, объединяющие выпускников Программы и представителей различных сторон, ещё сравнительно новое начинание. Для Программы это тоже уникальный формат (см. статьи в выпусках 2/2013 и 6/2016). Сегодня уже 17 украинских партнёрских платформ занимаются у себя в регионах привлечением новых участников, проводят консультации и рекламу для Программы. Они используют как саму Программу, так и потенциал выпускников как инструмент для экономического развития своих регионов в рамках публично-частного партнёрства. Платформы поддерживают предпринимателей при освоении новых рынков (Сумы), инициируют концепции городского развития (Хмельницкий) или кампании тер-

На конференции партнёров во Львове



риториального маркетинга города и региона (Ровно). В двухдневной конференции по обмену опытом участвовали также представители ассоциаций выпускников из Беларуси и Молдовы. «До сих пор мы считали свою ассоциацию первоходцем. Для нас она была уникальным объединением выпускников Программы в интересах самих выпускников в Молдове, – рассказал Анатолий Палладе о молдавской ассоциации выпускников. – Но когда на конферен-

ции партнёров мы познакомились с работой платформ, мы обнаружили, что ещё отстаём от них по многим аспектам». За словами последовали дела: ассоциация сразу же приступила к переговорам о создании международной партнёрской платформы вместе с южноукраинскими коллегами. Украинский пример показал: партнёрские платформы – это взаимовыгодное начинание, которое вполне может пригодиться и другим странам-партнёрам Программы. ■

Представительство Германской экономики в Центральной Азии

Доступ к центральноазиатскому рынку



По историческим причинам страны Центральной Азии не отличаются высокоразвитой экономикой, высока зависимость от природных ресурсов. Чтобы развиваться дальше, им необходимо сократить эту зависимость и диверсифицировать экономику. Помочь этому – одна из приоритетных задач Представительства Германской экономики в Центральной Азии: Представительство укрепляет экономические связи внутри региона и поддерживает немецкие компании в сотрудничестве с местными предприятиями. О многоплановых задачах Представительства рассказывает его руководитель Йорг Хетч.



Йорг Хетч

Алматы. Роль Центральной Азии и в особенности Казахстана для немецкой политики и экономики в последние годы существенно возросла. Соответственно увеличились и расширились задачи и направления деятельности небольшого Представительства Германской экономики в Казахстане, созданного в 1994 году в Алматы и с того времени успешно представлявшего интересы немецких предприятий и их местных партнёров в республике. В связи с этим DIHK, головная организация торгово-промышленных палат Германии,

в 2008 году преобразовала свой казахстанский офис в Представительство Германской экономики в Центральной Азии.

Спектр деятельности организации при этом существенно расширился. Своё основное назначение Представительство видит в том, чтобы помочь немецким предприятиям в процессе их деятельности в Центральной Азии, а местным компаниям – налаживать деловые отношения с Германией. В тесном сотрудничестве с Союзом немецкой экономики в Казахстане Представительство способствует продвижению интересов немецких предприятий – как в Казахстане, так и в других республиках Центральной Азии.

При этом оно пользуется активной поддержкой Федерального министерства экономики и энергетики и немецких посольств в соответствующих странах. В Германии, кроме того, Представительство распространяет информацию о Центральной Азии и лоббирует центральноазиатский экономический регион в деловых кругах. При этом оно тесно и доверительно сотрудничает с центральноазиатскими организациями и соответствующими дипломатиче-

скими представительствами в Германии.

Программа BMWi – взаимовыгодный потенциал

Представительство Германской экономики в Центральной Азии работает в пяти странах – Казахстане, Киргизстане, Таджикистане, Туркменистане и Узбекистане. Кроме Таджикистана все страны являются странами-партнёрами Программы Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi) по подготовке управленических кадров, которую координирует GIZ. Представительство Германской экономики в Центральной Азии активно поддерживает эту Программу. Руководитель Представительства участвует в обсуждении презентаций выпускников на встречах бывших участников Программы. В Казахстане он регулярно консультирует выпускников о возможностях налаживания связей с немецкими компаниями через Представительство, при необходимости лично помогая устанавливать контакты.

Программа сближает молодых предпринимателей из Центральной Азии с их немецкими коллегами и способствует развитию экономических взаимоотношений между странами. Взаимовыгодная ситуация возникает при этом для всех сторон. Благодаря Программе центральноазиатские предприниматели непосредственно знакомятся с тем, как ведут бизнес их немецкие коллеги. В результате они лучше понимают, почему далеко не все деловые предложения из Центральной Азии вызывают интерес у немецких бизнесменов. Со своей стороны, представители немецких предприятий и организаций узнают о специфике компаний – потенциальных деловых партнёров – из Центральной Азии.

Это позволяет им легче находить общий язык. Во время пребывания в Германии или по возвращении на родину многие представители центральноазиатских стран заключают контракты с немецкими предприятиями. Так Программа становится значимым фактором экономического развития отдельных стран и, что особенно важно, способствует формированию среднего слоя в Центральной Азии. Благодаря использованию современного оборудования и технологий из Германии повышаются производ-

дительность и инновационность центральноазиатских компаний. А немецкие предприятия получают пользу, осваивая новые рынки сбыта.

Во всех пяти странах важную роль играет сельское хозяйство. Это открывает широкие возможности для поставщиков агротехники – как традиционного оборудования, так и специальных машин, компонентов, технологий для складского хозяйства и переработки сельскохозяйственной продукции, будь то выращиваемый в Центральной Азии хлопок, овощи или фрукты. Но и техника энергосбережения, системы использования возобновляемых энергоисточников пользуются всё более высоким интересом и спросом в Центральной Азии. И, конечно же, немецкая продукция, всегда имевшая великолепную репутацию – автомобили, фармацевтическая продукция, станки, продуманные решения по производству строительных материалов, строительная и медицинская техника.

Бизнес-проводник в Центральной Азии

Многочисленные услуги Представительства Германской экономики в Центральной Азии реализует ТОО DEinternational Казахстан, организация, зарегистрированная и действующая по местным законам. DEinternational предлагает широкий спектр услуг от маркетингового анализа, помощи по выходу на рынок, консультаций по правовым, налоговым и таможенным вопросам и



**Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien
Представительство Германской экономики в Центральной Азии**

заканчивая подбором квалифицированного персонала на месте.

Помощь в освоении рынка

Маркетинговые исследования предлагаются компаниям, собирающим информацию о центральноазиатском рынке и устанавливающим первые контакты. Спектр услуг охватывает маркетинговые исследования и анализы, организацию и проведение специальных информационных поездок, подготовку индивидуальных встреч, предоставление выписок из торгового реестра, перевод документов. Мы всегда учитываем индивидуальные требования и пожелания.

Предприятиям, уже принявшим решение о выходе на центральноазиатский рынок, начинающим или расширяющим бизнес на местах, адресованы комплексные предложения по анализу и освоению рынка. Они включают в себя пакетные решения, офисные и бухгалтерские услуги, подготовку к участию в выставках, презентации для потенциальных партнёров и ответственных лиц.

Для выпускников Программы BMWi по подготовке управленческих кадров мы проводим масштабные меро-

приятия, позволяющие наладить контакты с потенциальными партнёрами, например, встретиться с делегациями предпринимателей из Германии, провести переговоры. Мы помогаем и в установлении прямых связей с потенциальными поставщиками.

Правовые, налоговые и таможенные вопросы

Мы оказываем поддержку по правовым, налоговым и таможенным вопросам, помогаем в таможенном оформлении грузов, консультируем по вопросам, требующим уточнения при заключении конкретных контрактов или при реализации ранее заключённых соглашений. Набор услуг включает в себя регистрацию компаний различной организационно-правовой формы, аккредитацию представительств, юридическую проверку контрактов на импорт и экспорт продукции, помочь в получении разрешений на работу и при заключении трудовых контрактов с местными сотрудниками.

Подбор квалифицированных сотрудников на местах

Мы помогаем немецким компаниям находить квалифицированных сотрудников, оптимально подходящих для занятия соответствующих вакансий на местах. Рекрутинговые услуги включают в себя предварительный отбор кандидатов, передачу работодателям резюме и соответствующих материалов о кандидатах на немецком языке, проведение предварительных интервью. Кроме этого, мы организуем встречи между работодателями и кандидатами и при необходимости участвуем в отборочных интервью. ■

Контактные реквизиты:

Представительство Германской экономики в Центральной Азии
Йорг Хетч
ул. Курмангазы 84-А
050022 Алматы, Казахстан

E-Mail: l@ahk-za.com
Интернет: <http://zentralasien.ahk.de/ru>



Follow-up в Москве

Внешние рынки: стратегии выхода, выгоды и риски



Тема выхода на внешние рынки была в центре внимания участников семинара Follow-up для российских стажёров в апреле 2016 года. Как определить наиболее подходящий момент? Какие стратегии приведут к успеху? Возместят ли потенциальные выгоды мои реальные издержки? Своим опытом с выпускниками Программы поделились руководители немецких и российских фирм.



Москва. Компании десяти процентов участников семинара уже работают на зарубежных рынках, ещё около десяти процентов планируют выйти на них со своей продукцией в ближайшее время. Таковы были результаты опроса участников семинара, с которого началось обсуждение стратегических вопросов выхода за пределы локальных рынков. Иначе говоря, подавляющее большинство участников не собиралось завоёвывать рынки стран ни дальнего, ни ближнего зарубежья. Но означало ли это, что тема семинара не была интересна стажёрам? Дальнейшая дискуссия показала, что это не так.

Результаты опроса явно заставили участников семинара задуматься: «Почему руководители российских предприятий редко рассматривают возможность вывода своего бизнеса за пределы локальных рынков?» На этот вопрос ответили Любовь Маркова из московского отделения German Trade and Invest (gtai), Патрик Полит, партнёр юридической фирмы «ЮСТ», и Сергей Быков, директор по региональным вопросам Российско-Германской Внешнеторговой па-

латы, чья ежедневная работа состоит в том, чтобы помогать российским и немецким компаниям работать на рынках Германии и России. Эксперты были единодушны в своих выводах: блокировки создаются отсутствием знаний. Руководители предприятий с хорошим внешнеэкономическим потенциалом не могут чётко сформулировать бизнес-идею, слабо представляют себе порядок действий и альтернативные варианты выхода на зарубежные рынки. При этом существуют организации, которые, при наличии реалистичной идеи, могут помочь с выбором как целевых рынков, так и форм проникновения на них. Такой организацией является, например, gtai, а возможной формой – регистрация компании за рубежом (см. также статью на стр. 56-57).

Для Елены Смирновой, участницы семинара и генерального директора ООО «Тех-Промплит», регистрация компании за рубежом оказалась оптимальным решением проблемы возврата НДС при экспорте продукции деревообработки. Смирнова предложила свой алгоритм выхода на зарубежные рынки: «Выбор целевых рынков – Определение конкурентов на этом рынке и своих преимуществ по сравнению с конкурентами – Выбор иностранного партнёра – Проверка иностранного партнёра – Переговоры и заключение соглашения».

Участники обсудили проблему рисков при поставках продукции на внешние рынки и опасности, связанные с их недоучётом. Часть рисков являются внешними по отношению к компании-экспортёру. Именно такие риски реализовались в отношении компании ОАО «Свет». Заместителю генерального директора компании Ивану Иванову во время стажировки в Германии удалось заключить несколько договоров на поставку бутылок для немецких пивоваренных компаний. Однако возникшие в прошлом году проблемы с автоперевозками из России сделали эти поставки малопрентабельными. Главный вывод, к которому пришли участники семинара, обсуждая выступления Иванова, состоял в том, что и такие риски можно минимизировать. Для этого требуются хорошее знание правил Инкотермс и включение условий поставки в стратегические вопросы.

Другая группа рисков носит организационно-технологический характер. Их реализация приводит к срыву сроков поставок и невыполнению требований по качеству. Но именно стабильно высокое качество и надёжность поставок, а не цена, как считали многие российские участники, являются важнейшими конкурентными преимуществами компаний-экспортёров. В этом были солидарны Ян Крюкемайер, управляющий соучредитель фирмы Reinhart Krückemeyer GmbH & Co. KG, и Максим Савинков, директор ООО CSort. Компания Krückemeyer, благодаря высокому качеству продукции и ориентации на нужды клиентов, удалось сохранить российский рынок даже после падения курса рубля по отношению к евро.

Всеобщее восхищение вызвал опыт барнаульской компании CSort, которая разрабатывает, производит, продаёт и обслуживает высокоточные фотосепараторы. Компания последовательно завоёвывает рынки Европы и Азии и планирует выйти в следующем году на американские рынки, используя в качестве главного канала продвижения участие в промышленных выставках (см. также статью на стр. 20). ■



Д-р Анна Сучкова, экономист, доцент Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова, с 1998 года в качестве эксперта принимает участие в реализации Программы подготовки управленческих кадров в Российской Федерации



Зелёная энергия выходит из тени



Возобновляемые источники энергии в Беларуси на глазах становятся интересным сегментом рынка. Если раньше на них смотрели сквозь пальцы, то сегодня ВИЭ постепенно превращаются в нишевой продукт, пользующийся всё большим спросом. Неудивительно, что в этой связи многие белорусские предприниматели открывают для себя новое направление деятельности или же активно реализуют уже существующие проекты. Как раз об этом шла речь в марте 2016 года во время отборочных собеседований на стажировку в Германии с фокусом на ВИЭ, финансируемую экспортной инициативой BMWi по ВИЭ.

Минск. На собеседовании, прошедшем в Институте бизнеса и технологий менеджмента, Олег Воробьёв с энтузиазмом рассказывал о своих трёх целях стажировки на тему «Возобновляемые источники энергии» (ВИЭ). В первую очередь он намерен найти производителей оборудования для получения энергии из возобновляемых источников. Будут ли это водяные турбины, солнечные электростанции или же ветряки – владелец малого предприятия в Минске открыт для любых идей. Он хотел бы заняться сертификацией и последующей продажей новой техники. Однако планы участника идут ещё дальше: «В идеале, в сотрудничестве с немецкими производителями мы хотели бы создать сервисный центр, который будет отвечать за обслуживание солнечных и ветряных электростанций в Беларуси и странах СНГ в будущем». Кроме того, Воробьёв заинтересован в потенциальных инвесторах, совместно с которыми он мог бы реализовывать комплексные решения в сфере ВИЭ в Беларуси – начиная с проектирования и заканчивая техническим обслуживанием.

В своих планах он не одинок. В настоящее время многие белорусские

предприниматели ищут возможности привлечения иностранных партнёров для реализации проектов в области ВИЭ, так как спрос растёт. Постоянно повышаются и цены на электроэнергию, ложась бременем на потребителей, которые всё активнее занимаются поиском альтернативных концепций энергоснабжения. Несмотря на это на рынке Беларуси до сих пор практически отсутствует предложение комплексных решений для небольших солнечных, ветряных или гидроустановок мощностью до 20 кВт, включающих монтаж, присоединение к электрическим сетям и расчёт

сроков окупаемости вложений. Данные расчёты важны, в частности, и для белорусских банков, финансирующих такие проекты. Поэтому предприятия, заинтересованные в «зелёной» энергии, с надеждой смотрят в сторону Германии.

Ясные сигналы подаёт и государство. Сегодня основу электроснабжения более чем на 90 процентов составляют импортные горючие ис-

копаемые. Снижение зависимости от импорта – цель, объявленная правительством Беларуси. Одновременно необходимо активнее использовать собственные природные ресурсы. Здесь востребованы, в том числе, и ВИЭ – прежде всего, биогаз,рабатываемый в сельском хозяйстве и пищевой промышленности. Солнечная тепловая энергия также стоит на повестке дня. Принятая постановлением правительства «Национальная программа развития местных и возобновляемых энергоисточников» видит в этой области определённый потенциал. Однако эйфорию предпринимателей, стоящих уже на низком старте, тормозит строительство атомной электростанции недалеко от границы с Литвой, пуск которой планируется в 2018 году.

Нехватка финансирования – не единственная проблема на пути к желанному расширению доли ВИЭ. Найти подходящую технику настоящий кунштюк. Почти десять процентов энергооборудования и оснащения электростанций, используемых сегодня в республике, произведены в Германии. И это далеко не предел. Технологии «Made in Germany» имеют в Беларуси большой вес: «Мы уже продаём оборудование из Китая, – поясняет Илья Хруш, менеджер энергетического предприятия Медиум. – Но качество зачастую оставляет желать лучшего. Мы хотим расширять ассортимент и предлагать дорогую немецкую технику, которая как раз займёт другую нишу».

«Это уникальная возможность посмотреть, как работают те решения, которые в Беларуси ещё не появились».

Так как вся сфера ВИЭ находится в Беларуси на начальном этапе развития, местные предприниматели, уже работающие в этой области или только начинающие свою деятельность, особенно заинтересованы в изучении практических подходов. А стажировку в Германии участники считают самым эффективным способом ознакомления с достижениями Германии в этой области. Им интересна и тема энергоэффективности и, конечно же, вопрос, каким образом «зелёные» технологии могут быть использованы в повседневной жизни. «Это уникальная возможность посмотреть, как непосредственно работают те практические решения, которые в Беларуси ещё не появились или только появляются», – убеждён Воробьёв. ■

В фокусе: «Индустрия 4.0» и цифровая революция в среднем бизнесе

Переход на цифровые технологии – главная тема дня. Дигитализация ведёт к повышению конкурентоспособности, к росту эффективности. Цифровые технологии давно уже стали неотъемлемой частью нашей жизни, и на работе и дома. Их победное шествие продолжается: стационарная телефонная связь, бумажный документооборот и даже поход в магазин за покупками всё дальше отступают в прошлое. Их место занимают смартфоны, электронные коммуникации и торговля.

Без цифровых технологий не обойтись и в промышленном производстве. Предприятия хотят уверенно шагать в

будущее, а сегодня становится очевидным: те, кто не успеют сделать этот шаг, рискуют оказаться в стороне. Рано или поздно они утратят гибкость, эффективность и, соответственно, позиции на рынке. Индустрия 4.0 задаёт новые масштабы там, где раньше последним словом была компьютерная интеграция производства. Индивидуализация продуктов, коммуникация и управление через интернет, вовлечение клиентов и партнёров в бизнес-процессы откроют качественно новые формы производства в ближайшие десятилетия.

Именно в среднем бизнесе, однако, зачастую не хватает понимания того,

что последовательный и комплексный переход на цифровые технологии – это инвестиция в будущее. Конечно, по сравнению с гигантами индустрии ресурсы МСБ далеко не безграничны. Именно поэтому правительства Германии и отдельных стран-партнёров Программы целенаправленно используют механизмы поддержки, продвигающие дигитализацию в МСБ для развития инновационного потенциала и конкурентоспособности. Ведь ясно одно: от темпа и масштаба перехода на цифровые технологии решающим образом зависят наше благосостояние и устойчивое развитие экономики и общества.

«Mittelstand-Digital» готовит МСБ к цифровому будущему

Цифровые решения пре- образуют средний бизнес



Дигитализация МСБ независимо от отрасли продвинулась далеко вперёд. Современные информационные и коммуникационные технологии уже давно применяются в производственных цехах, на складах и в офисах многих компаний, упрощая рабочие процессы. Так, уже невозможно представить себе деловую коммуникацию без электронной почты, информацию о компании и сбыте без интернет-сайта, а бухгалтерию без специального программного обеспечения. Тем не менее, средний бизнес зачастую недопонимает роль дигитализации в обеспечении своего успеха и конкурентоспособности. Инициатива «Mittelstand-Digital» (дигитализация в МСБ) помогает осознать этот факт.

Берлин. Постепенный переход на цифровой формат, а также всё возрастающая связь между физическим и виртуальным миром затрагивает всю цепочку ценности предприятия: поиск клиентов, производство, сбыт, логистические процессы, а также управление персоналом. Создаются новые продукты и услуги. Такое развитие требует применения комплексных цифровых технологий на предприятии и непрерывной дигитализации процессов. И именно в этой части среднему бизнесу Германии необходимо восполнить пробел, как показывает исследование Фонда Бертельсмана 2015 года (см. график).

Федеральное министерство экономики и энергетики (BMWi) видит серьёзные шансы для МСП во всенебывшем переходе на цифровой формат и объединении в сеть производственных и бизнес-процессов. Как показывают проведённые исследования, с помощью цифровой трансформации Германия до 2025 года может увеличить объём чистой продукции в размере от 200 до 425 млрд евро. Создание горизонтальных связей между отдельными отраслями сделает почти все бизнес-процессы более экономичными, эффективными и ресурсосберегающими. Появятся совершенно новые услуги, во всех секторах возникнут новые цифровые модели бизнеса. Но именно средний бизнес часто понимает переход на

цифровой формат скорее как феномен, исходящий от потребителя, а не как активно продвигаемую стратегию для обеспечения будущего. Нередко малые предприятия ещё не осознают связь автоматизации бизнес-процессов с инновациями и конкурентными преимуществами. И, в отличие от крупных компаний, они зачастую не имеют ни собственного ИТ-отдела, ни соответствующих

финансовых ресурсов и персонала, чтобы овладеть компетенциями в области цифровых информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), а также создать или поддержать необходимую для этого инфраструктуру. Именно данное направление форсирует BMWi инициативой «Mittelstand-Digital».

«Mittelstand-Digital» – заинтересовать, информировать, обучать

В рамках инициативы «Mittelstand-Digital – стратегии цифровой трансформации процессов на предприятии» BMWi объединяет самые различные проекты и мероприятия, чтобы заинтересовать, проинформировать и в течение определённого срока поддерживать МСП в процессе их перехода на цифровое управление.

В принципе решение о том, будет ли оцифровано предприятие, и если да, то как, принимает сама компания. Чтобы помочь принять такое решение, инициатива «Mittelstand-Digital» действует по всей Германии: она



Фонд Бертельсмана: «Дигитализация в среднем бизнесе – результаты научного обзора» от 18 мая 2015, подготовлено компанией TNS Infratest по поручению Фонда Бертельсмана

способствует осознанию шансов и вызовов, связанных с переходом на цифровой формат, и предоставляет объективную информацию специально для МСБ. Актуальные теоретические и практические знания о дигитализации, отвечающие конкретным потребностям МСБ, сводятся воедино, обрабатываются для лучшего понимания и наглядности и становятся достоянием широких масс. В соответствии с лозунгом «Предприятия учатся лучше всего на опыте других компаний» кураторы инициативы «Mittelstand-Digital» подбирают подходящие примеры из реальной жизни, разъясняют взаимосвязи, отвечают на вопросы, готовят информационные материалы, опросники и фильмы, а также проводят вебинары по повышению квалификации.

«Mittelstand-Digital» представляет самые различные проекты, которые охватывают такие направления как «Цифровые стандарты: стандартизация бизнес-проектов обеспечивает успех», «Просто интуиция – юзабилити для среднего бизнеса» и «Средний бизнес 4.0 – цифровые производственные и рабочие процессы».

Средний бизнес 4.0 – центры компетенций и агентства информируют о цифровом производстве и бизнесе

С помощью инициативы «Средний бизнес 4.0 – цифровые производственные и рабочие процессы», получившей развитие в рамках «Mittelstand-Digital» в прошлом году, BMWi поддерживает основные направления современного развития, в частности, применение технологий Индустрии 4.0 на средних предприятиях, и поднимает специальные вопросы Е-бизнеса.

На национальных и международных рынках товаров и услуг наблюдаются радикальные изменения: клиенты требуют всё больше индивидуальных решений, минимальное количество готовых изделий, продукцию с особыми свойствами и по персональному заказу, надёжные и быстрые поставки, а также ждут достоверной информации о затратах и сроках доставки. Чистая продукция, производимая сегодня в основном отдельными предприятиями, в значительной мере будет расширена интерактивными бизнес-моделями или частично заменена. С одной стороны, появляется необходимость создания на временной или долгосрочной основе новых кооперационных связей со стороны самых разных поставщиков и производителей, с другой – клиенты должны будут с самого начала привлекаться в процесс производства. В так называемом «мире 4.0» станки, поставщики услуг, изделия и заказчики одновременно общаются между собой, доверяют и полагаются друг на друга на всех этапах создания чистой продукции, начиная с планирования и заканчивая сервисным обслуживанием.

Всеобщей дигитализации и единению в сеть производственных процессов сопутствуют принципиальные изменения и адаптация в трудовых коллективах. Чтобы связать весь процесс производства и жизненный цикл продукта с соответствующим сервисом и набором услуг, необходимо систематически собирать основополагающие данные, проводить их оцифровку, превращая в Smart Data, и вновь передавать их в систему в целях самоорганизации. Тем самым обязательной предпосылкой решений четвёртого поколения 4.0, которые пока слабо используются на МСП,

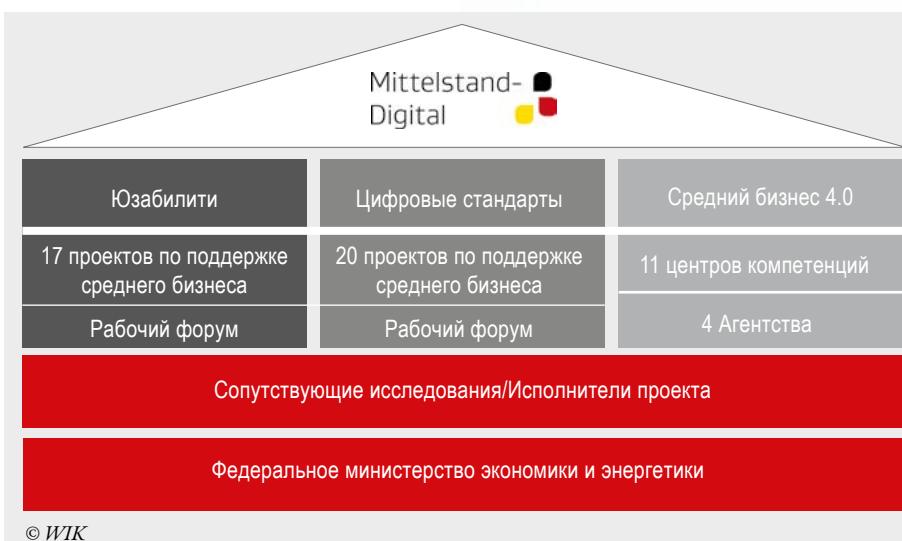
является оптимальная организация генерации данных, например, с помощью широкого использования сенсоров, их агрегации и расшифровки.

Кроме того, для МСП и ремесленных производств открываются новые возможности в сфере услуг, например, снабжение или поставка смежной продукции, техобслуживание и ремонт оборудования и деталей, разработка интерфейсов, работа с клиентами, консалтинг или профподготовка.

Чтобы не оставлять МСБ один на один с такими вызовами, осенью 2015 года созданы четыре агентства по поддержке «МСБ 4.0» по следующим основным направлениям электронного бизнеса: облачные технологии, торговля, коммуникация и процессы. В настоящее время наряду с агентствами появились одиннадцать центров компетенций «МСБ 4.0», которые занимаются поддержкой средних предприятий и ремесленных производств в процессе перехода на цифровой формат, создания горизонтальных связей, а также использования технологий Индустрии 4.0. Первые центры в Ганновере, Дармштадте, Дортмунде, Кайзерслаутерне и Берлине уже приступили к работе.

МСБ 4.0 – Агентства в роли экспертов по дигитализации и передаче опыта

Агентства «МСБ 4.0» разрабатывают особое ноу-хау в сфере цифровой экономики и передают его мультипликаторам, таким как союзы и торговые палаты, которые в свою очередь выходят на предприятия. К примеру, агентство, специализирующееся на облачных сервисах, демонстрирует их практическое применение в целях оптимизации процессов на предприятии или же поиска новых направлений бизнеса в контексте Индустрии 4.0. В центре внимания агентства по проблемам коммуникации находятся, кроме прочего, вопросы, связанные с улучшением производственных процессов и сбыта посредством цифровой коммуникации. Оно также оказывает помощь предпринимателям в решении управлеченческих проблем, возникающих в связи с цифровой трансформацией. Агентство по торговле даёт ответы на вопросы, как может выглядеть достойный интернет-магазин B2B и как внедрить на предприятии электронную счёт-фактуру. Агентство «Процессы» обеспечивает поддержку при внедрении и использовании цифровых решений в





Индустрия 4.0 в действии: производство шариковых ручек в Центре компетенции «МСБ 4.0» в Ганновере

производственных процессах и логистике.

К тому же сотрудники агентств имеют богатый профессиональный опыт в области передачи технологий, отвечающих потребностям среднего бизнеса. Знания, касающиеся особого подхода к средним предприятиям и методов передачи опыта, они успешно используют в центрах компетенций среднего бизнеса 4.0.

МСБ 4.0 – увидеть дигитализацию своими глазами

Внедрение комплексных цифровых решений, как этого требует Индустрия 4.0, может представлять для МСП большой (финансовый) риск. Поэтому центры компетенций МСБ 4.0 предлагают широкий спектр информационных, тестовых и обучающих мероприятий, разработанных с учётом интересов пользователей. На соответствующих демонстрационных площадках и учебных предприятиях МСП под руководством профессионалов смогут провести испытания собственных технических разработок, протестировать участки сопряжения с продуктом или клиентом, поэкспериментировать, прежде чем вложить собственные средства.

Современные исследования показывают, что в первую очередь на крупных предприятиях уже внедрены образцово-показательные проекты в области цифровых производственных процессов и в сфере дистрибуции. Однако данные решения в значительной мере ориентированы на технологии и слабо адаптированы к другим сферам деятельности, что ограничивает их использование средним бизнесом и в ремесленном производстве. Поэтому сотрудники центров сводят воедино современные практические знания по самым разным аспектам, включая объединение в сеть процессов на предприятии и технологии Индустрии 4.0, перерабатывают их и «переводят» на язык среднего бизнеса. Портфолио

центров включает в себя такие темы как производство и автоматизация, труд в эпоху Индустрии 4.0, логистика, новые услуги и безопасность. Разрабатываются предложения информационного характера и программы по обучению специалистов, предлагаются решения с возможностью их дальнейшего использования. Предприятия могут убедиться в том, какую (экономическую) пользу приносят такие технологии для существующих моделей бизнеса.

В четырёх выставочных залах центра компетенций «Цифровое ремесленное производство» – Север (в Ольденбурге), Юг (в Байройте), Восток (в Дрездене) и Запад (в Кобленце) – демонстрируются широкие возможности применения цифровых технологий на производстве, отвечающие конкретным потребностям представителей ремесленных специальностей.

Цифровые стандарты и юзабилити

Инициатива «Mittelstand-Digital» включает в себя и другие направления, по которым оказывается содействие, среди них «Цифровые стандарты: стандартизация бизнес-проектов обеспечивает успех», «Просто интуиция – юзабилити для среднего бизнеса». В рамках проектов, реализуемых с целью ускорения процессов перехода компаний на цифровой формат, разрабатывается целый ряд первоклассных в техническом и экономическом отношении решений, которые являются показательными для средних предприятий. Цифровые стандарты (другими словами электронный бизнес), выступающие в качестве «общего языка» электронного делопроизводства, создают основу для эффективного объединения в сеть и автоматизированного обмена данными внутри фирмы и между предприятиями или же учреждениями. Разобраться в хаосе многочисленных стандартов, различающихся в зависимости от сферы деятельности и отрасли, небольшим предприятиям среднего бизнеса,

ремесленным производствам и органам управления помогают 20 проектов, благодаря которым можно выбрать подходящие и эффективные решения или же разработать их самостоятельно. В проектах предусматривается помочь предприятиям в процессе внедрения таких решений, составляются информационные и обучающие программы, отвечающие запросам среднего бизнеса, предоставляется инструментарий для самооценки, а также решения вопроса о необходимости инвестиций.

Программное обеспечение или интернет-приложения, удобные в применении, а также положительный опыт пользователей в работе с программными продуктами на предприятии становятся наряду с техническими критериями, такими как функциональность, надёжность и эффективность, всё более важным фактором конкурентного потенциала. Именно поэтому BMWi оказывает содействие 17 показательным проектам. Здесь разрабатываются наиболее подходящие решения и принципы действий с целью интеграции критериев юзабилити и опыта пользователей в течение всего процесса разработки, отбора и внедрения программного обеспечения на предприятии. Задача заключается в том, чтобы с помощью продуктивных компьютерных программ повсеместно поднять эффективность применения ИКТ на средних предприятиях, снизить операционные расходы, повысить безопасность и тем самым конкурентоспособность. Благодаря таким практическим подходам у предприятий-пользователей и производителей программного обеспечения появляется заинтересованность в преимуществах программ, удобных для потребителей, и желание достичь устойчивых масштабных изменений в области разработки программных продуктов. ■

Ута Бённер, Федеральное министерство экономики и энергетики

Дополнительная информация:
www.mittelstand-digital.de

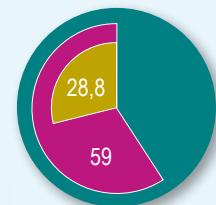
Пользование интернетом в странах-партнёрах Программы

Источник: Международный союз электросвязи (МСЭ), www.itu.int

- Широкополосные подключения к интернету в %*
 - Пользователи интернета в %*
 - Широкополосные подключения к интернету (всего)
 - Изменения в период 2010-2014 гг. в %
- * Доля от всего населения



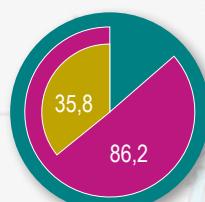
Беларусь



+61,1%



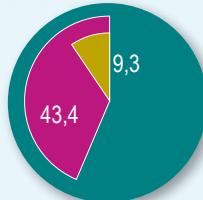
Германия



+13,0%



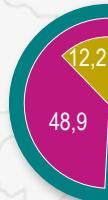
Украина



+33,5%



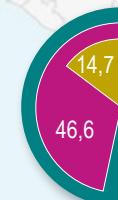
Грузия



+188,0%



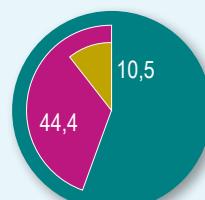
Молдова



+88,1%



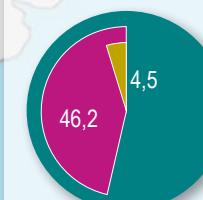
Мексика



+22,6%



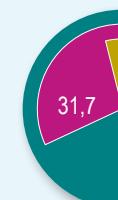
Тунис



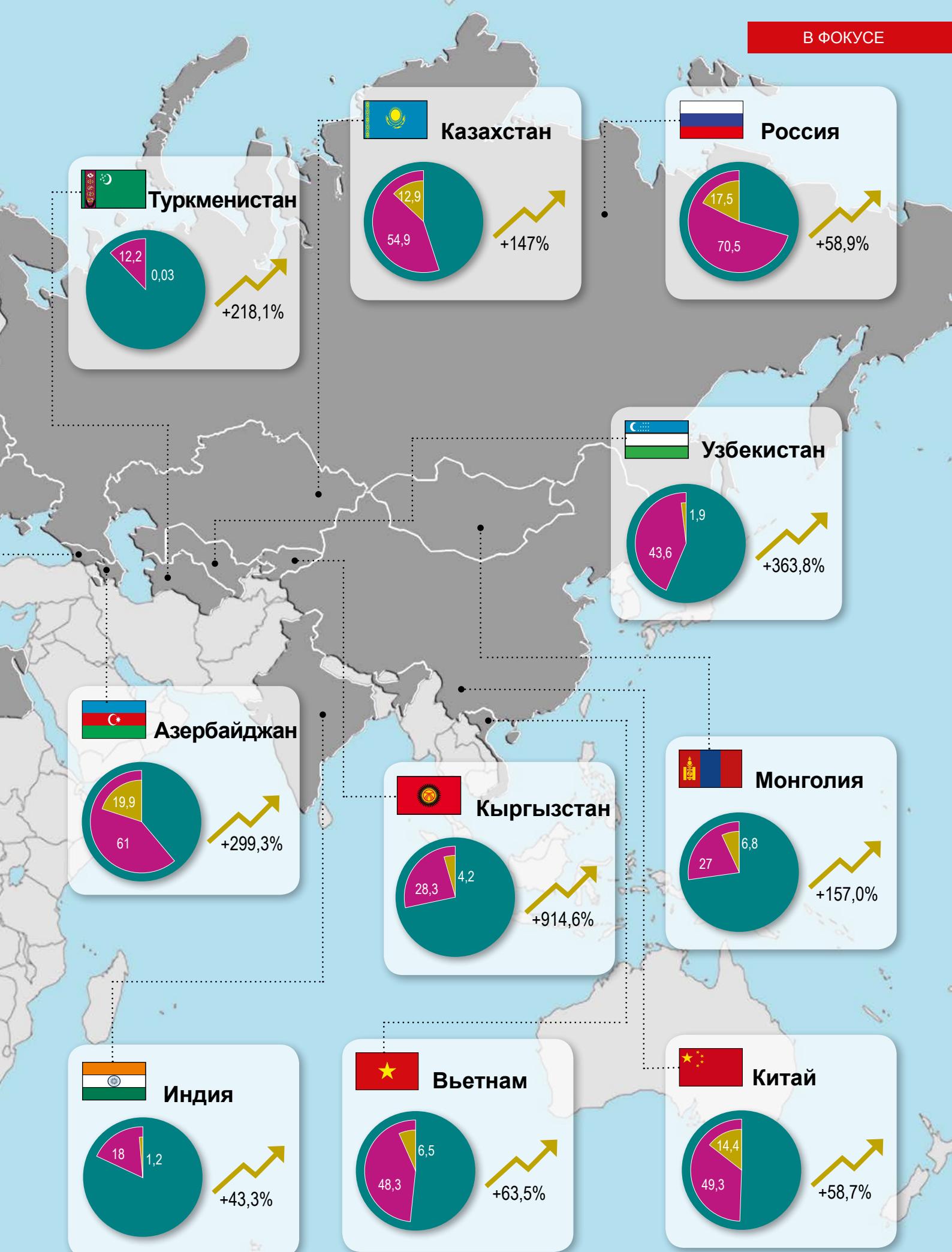
+3,4%



Египет



+111,3%





Инфраструктура требует немалых инвестиций



Среднему бизнесу Германии необходимо ликвидировать цифровое отставание

Переход немецких компаний на «цифру» идёт полным ходом. Как внутрипроизводственные процессы, так и цепочки создания добавленной стоимости меняются поистине в ураганном темпе. В таких условиях важно, чтобы руководство предприятий – в особенности МСП – не мешкая определило приоритеты развития, разработало стратегию дигитализации и приступило к её реализации. Такое мнение часто звучало на международной выставке информационных технологий и телекоммуникаций CeBIT 2016.

Берлин. Внедрение цифровых технологий на МСП Германии остановить уже невозможно. К такому выводу пришли авторы исследования, проведённого весной 2016 года аудиторской и консалтинговой компанией Ernst & Young (EY). Около 54 процентов опрошенных предприятий уже сегодня отводят циф-

ровым технологиям важную или скорее важную роль в реализации своих бизнес-моделей. Подавляющее большинство участников опроса уверены, что к 2021 году их значение заметно вырастет.

Второй по величине частный банк Германии Commerzbank тоже кон-

статировал, что средний бизнес осознал потенциал дигитализации. Около 86 процентов предпринимателей и менеджеров назвали «переход на цифру» отличным шансом для оптимизации индустриального ландшафта страны. А каждое шестое предприятие считает себя пионером этого процесса. «Это те предприятия, которые последовательнее и успешнее других делают ставку на современные тренды, например, чтобы создавать новые цепочки добавленной стоимости или индивидуализировать свои продукты. Такие первопроходцы имеются во всех отраслях, независимо от калибра предприятия или возраста его менеджеров», – заметил представитель Commerzbank.

Исследования, проведённые ассоциацией компаний цифровой отрасли Digitalverband Bitkom, позволяют

сделать вывод о том, что для очень многих предприятий кардинально меняются условия конкуренции. Среди них немало тех, кто, работая на традиционных рынках, среди новых конкурентов обнаруживает «пришельцев» из цифровой отрасли. Открытиями подобного рода поделилась почти половина (45 процентов) производителей автомобилей и лекарств, 53 процента банкиров и целых 62 процента компаний СМИ. Почти две трети банков и более половины автомобилестроителей считают крупные предприятия, работающие в цифровой отрасли, серьёзными соперниками, принимая во внимание их нацеленность на инновации.

Большие массивы данных и социальные сети с прорывным потенциалом

С другой стороны, пока абсолютно неясно, будет ли дигитализация МСБ носить революционный – то есть прорывной – характер или же будет протекать скорее эволюционно. В первом случае решающую роль сыграют инновации, которые вытесняют привычные продукты и услуги, что кардинально меняет ситуацию на традиционных рынках. Однако аналитики из Commerzbank указывают и на то, что в отношении дигитализации многие предприятия всё ещё занимают выжидательную позицию.

В эту картину хорошо вписывают-ся и результаты экспресс-опроса, который группа исследователей из Дуального вуза земли Баден-Вюртемберг (Duale Hochschule Baden-Württemberg) провела на 21 предприятии города Мангейма. Итог: компании реагировали на ускоряющуюся дигитализацию, последовательно дорабатывая и адаптируя уже принятую стратегию. Называя возможные причины, авторы указывают на то, что рынки некоторых технологий по-настоящему ещё не сформировались, а сфера применения этих технологий сравнительно невелика. В то же время они признают, что большие массивы данных, социальные сети и отчасти вычисления в удалённой среде (так называемые «облачные технологии») таят в себе громадный потенциал резких изменений существующих бизнес-моделей.

Кроме того, во многих исследованиях отмечается, что дигитализация недредко остаётся на периферии внимания МСП. Причём предприниматели

весьма сдержанно относятся к таким широко обсуждаемым феноменам, как большие массивы данных, вычисления в удалённой среде, индустрия 4.0. А вот цифровые технологии, уже выдержавшие испытание временем, внедрены практически повсеместно. К ним, в частности, относятся маркетинг через интернет, оптимизация управлеченческих процессов и работа в «домашнем офисе».

Производственные иерархии на пороге больших перемен

Тот факт, что переход на цифру в целом проходит без катаклизмов, объясняется, в общем-то, неспешными переменами, идущими в традиционных производственных иерархиях и механизмах принятия решений. К такому выводу пришли аналитики консалтинговой компании InterSearch Executive Consultants. По их данным, менее чем в четверти обследованных компаний особенности организационной структуры затрудняют использование сетевых технологий при взаимодействии производственных подразделений, например, между отделом ИТ, производством и отделом маркетинга. В секторе материального производства доля таких предприятий ещё ниже (19 процентов). В среднем по всем отраслям

около 17 процентов компаний активно практикуют менеджмент знаний с использованием электронных баз данных или создают инфраструктуру для производственной коммуникации на базе социальных сетей.

Для успешного развития цифровых бизнес-моделей и компьютеризации производственных процессов требуется наличие современной инфраструктуры, доступной для всех слоёв общества. С учётом этой необходимости федеральный министр экономики Зигмар Габриэль, выступая на выставке CeBIT 2016, обещал позаботиться об увеличении ёмкости и производительности сетей, работающих на максимально возможных в наше время скоростях. Подключение к сетям, обеспечивающим скорость передачи данных в один Гбит/сек., должно осуществляться по ценам, приемлемым для МСБ. Потребность в инвестициях для прокладки оптоволоконных сетей (fiber to the home) министр оценивает в 100 млрд евро. В этой связи Габриэль инициировал создание фонда для финансирования прокладки гигабитных сетей в сельской местности. Первоначальный капитал фонда составит десять миллиардов евро.

Кроме того, министр высказался за то, чтобы Германия продолжала

Барьеры для инноваций на МСП, ведущих активную инновационную политику, в 2012 – 2014 гг.*

Причина	Доля ответов в процентах
Высокая стоимость инвестиций	40,4
Крупные экономические риски	39,8
Нехватка нужных специалистов	32,7
Дефицит внутренних источников финансирования	30,1
Организационные проблемы внутри предприятия	25,4
Недостаточный спрос на инновации / Предубеждение потребителей	23,4
Дефицит внешних источников финансирования	22,2
Законодательство и другие препоны юридического характера	22,0
Порядок выдачи разрешений и другие бюрократические процедуры	20,0
Рынок уже поделён между существующими предприятиями	18,1
Внутреннее сопротивление инновационным проектам	17,5
Стандарты и нормы	15,9
Дефицит информации о рынке	15,2
Дефицит информации о новых технологиях	13,6
Недоступность изобретений, защищённых патентом	10,6

* предприятия с числом сотрудников от пяти до 249. Названы те препятствия, которые привели к задержке, замораживанию или отказу от инновационных проектов. В 2013 году 38,8 процентов из примерно 270 000 МСП постоянно или спорадически вели исследования и разработки, либо занимались другой инновационной деятельностью.

Источник: Mannheimer Innovationspanel, на основе расчётов Центра европейских экономических исследований

► играть ключевую роль в разработке и внедрении стандарта мобильной связи 5G, за создание общей «интеллектуальной» сети для основных секторов инфраструктуры, а также за целевые программы НИОКР в сфере цифровой техники. Помимо этого, Габриэль объявил о намерении принять меры государственного регулирования для того, чтобы сделать данную отрасль более привлекательной для инноваций и инвестиций.

Как следует из атласа широкополосной передачи данных, размещенного на портале Федерального министерства транспорта и цифровой инфраструктуры, в конце 2015 года в сельской местности только 28,3 процентов домохозяйств имели доступ к Интернету со скоростью более 50 Мбит/сек. В поселках городского типа доля таких домохозяйств составила 58,4 процентов, в городах – 85,8 процентов. По мнению Германской ассоциации среднего бизнеса, переход на цифру в сельской местности и на малых предприятиях часто оказывается невозможным из-за медленного интернета.

Наряду с многочисленными исследованиями и опросами публикуется масса правильных советов о том, как совершил так называемую четвёртую индустриальную революцию. «После перехода на цифру предприятия будут вынуждены работать в совершенно другом темпе», – заявил на берлинском форуме «hub conference» руководитель компании Bitkom Dr Бернард Ролдер. – В цифровой экономике, основанной на интернет-платформах, скорость бизнес-процессов становится решающим фактором». Аналитики из Commerzbank рекомендуют предприятиям из традиционных отраслей учиться у стартапов, как пролагать неизведанные пути, выходить на группы клиентов, обойдённых вниманием, осваивать новые каналы сбыта и привлекать потребителей новыми идеями.

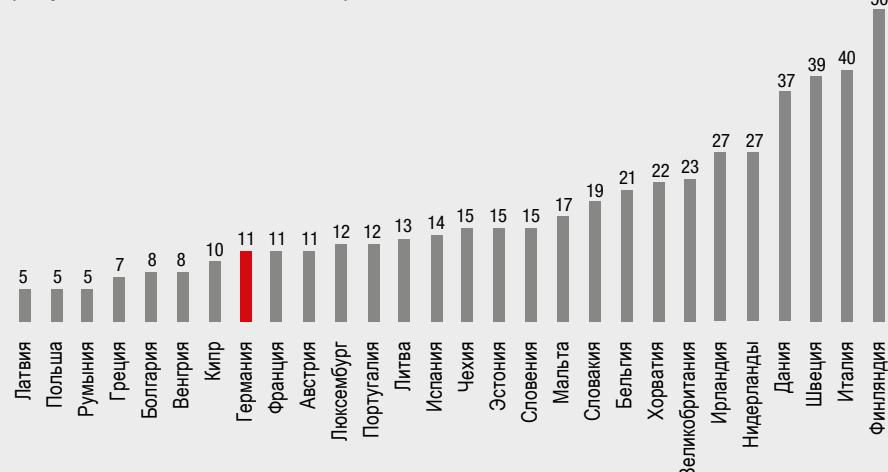
Берлин, Гамбург и Мюнхен доминируют в сфере стартапов

За последние годы стартапы получили в Германии новые импульсы для развития. Среди предпринимателей, создающих малые предприятия под собственные новые идеи, особой популярностью пользуются Гамбург и Мюнхен. Но «метрополией стартапов» несомненно остается Берлин. Всё более притягательным для них становится и регион Рейн-Рур. Од-

нако по информации Digitalverband Bitkom, многие из тех, кто открыл своё дело здесь, со временем намерены переехать в один из трёх городов, названных выше.



Использование «облачных технологий» в малых и средних фирмах (в процентах от общего числа)



Источник: Eurostat. Данные за 2014 г.

А вот резиденты технопарков Берлина и Мюнхена задумываются о перемещении за пределы Германии, делятся эксперты из Digitalverband Bitkom. По их мнению, зачастую там можно привлечь средства на более выгодных условиях. Правда, федеральное правительство, выделив фонду Coparion 225 млн евро через банк KfW и открыв для быстрорастущих предприятий кредитную линию (500 млн евро) в Европейском инвестиционном фонде, предприняло действенные меры поддержки начинающих предпринимателей, реализующих проекты в сфере новых технологий.

Одним из важных для среднего бизнеса источников информации о процессах, происходящих в цифровом мире – а таковых становится всё больше – уже давно считается выставка в Ганновере. Три ведущих раздела выставки – Young Tech Enterprises, Digital Factory и Industrial Automation – со временем превратились в важную «тусовку» стартапов, нацеленных на внедрение своих идей в производство, и мыслящих на перспективу руководителей МСП. В рамках творческой мастерской Digital Factory ведутся поиски ответов на вопрос, как организовать эффектив-

ное сотрудничество предприятий машиностроения, электроники и специалистов по информационной технике по сетевому принципу.

Около 86 процентов предпринимателей и менеджеров назвали «переход на цифру» отличным шансом для оптимизации индустриального ландшафта страны.

«Здесь представлен полный спектр ИТ-решений, способных обеспечить переход на цифру абсолютно всех технологических процессов современного производства: от дизайнерских разработок, планирования и мониторинга производства на платформе систем ERP (Enterprise Resource Planning) и MES (Manufacturing Execution System), моделирования и расчётов трёхмерных моделей в виртуальной среде до обработки массива производственных данных и управления производственными процессами на протяжении всего жизненного цикла продукта с помощью систем PDM и PLM». Так Арно Райх, ответственный за этот раздел выставки, описывает концепцию Digital Factory. ■



Зигфрид Эллерман – старший менеджер агентства Germany Trade & Invest (gtai) в сфере мониторинга рынка Германии – занимается в Берлине общим и отраслевым анализом немецкой экономики. Ранее он работал в офисах зарубежных миссий gtai в Лиме, Лос-Анджелесе, Каракасе и Сантьяго.

Дигитализация в некоторых странах-партнёрах

Программы

Азербайджан: локомотив в ненефтяном секторе



В развитии ненефтяного сектора Республики Азербайджан важную роль играет отрасль ИКТ. Несмотря на экономические трудности в южноизвестской республике эта отрасль экономики динамично растёт. Позитивная динамика открывает выгодные перспективы для зарубежных поставщиков информационно-коммуникационных технологий и оборудования, провайдеров услуг. Объём инвестиций в отрасль составил около двух миллиардов долларов США за период с 2010 по 2014 годы. Наибольший объём продаж приходится на мобильную связь, уровень проникновения которой в середине 2015 года составлял 112 процентов. Более 100 млн долларов США инвестируют в 2016 году в свои сети телекоммуникационные компании Azercell, Bakell и Azerfon. Новый провайдер услуг – компания Delta Telekom – планирует выход на рынок с технологией LTE. Правительство работает над проектом расширения широкополосной сети (10-100 Мбит/сек) – проект стоимостью 500 млн долларов США будет реализован к 2018 году. К 2020 году все государственные административные службы должны обеспечить интернет-доступ для граждан. Инвесторам, вкладывающим средства в развитие нового сектора высоких технологий, предлагаются налоговые льготы.

Источник: gtai

Монголия: информационно-телекоммуникационный сектор на подъёме



В 2013 году объём монгольского рынка информационно-коммуникационных технологий достиг 470 млн долларов США. Доля мобильной связи на этом рынке составляла примерно 58 процентов. При уровне проникновения мобильной связи в 140 процентов в конце 2013 года произошло насыщение рынка. Государственные программы, такие как национальная инициатива e-Mongolia и ICT Vision 2021, содействуют увеличению числа пользователей интернета в Монголии. На фоне бума мобильной телефонии стационарная связь теряет былое значение. Правительство прилагает усилия к целенаправленному развитию конкурентоспособного сектора ИКТ, в котором действуют два оператора CDMA и два оператора GSM. В процессе становления рыночной экономики Монголия модернизирует сети связи, предлагая самый современный коммуникационный сервис. Монгольское правительство придаёт первостепенное значение развитию национальной инфраструктуры, особенно в секторе ИКТ, который становится показателем общего развития страны. Свыше 50 процентов пользователей интернета имеют сегодня широкополосный доступ. К большинству многоэтажных сооружений, отелей, школ и правительственный зданий подведены волоконно-оптические линии связи. Стартовала и первая сеть мобильной связи 3G WCDMA – её оператором является MobiCom. На пороге строительство сетей 4G. Есть и оптимальные предпосылки для строительства и эксплуатации крупных вычислительных центров в связи с холодным климатом Монголии.

Источник: gtai

Тунис: Большой выбор талантов – выпускников по ИТ-специальностям



Тунис делает лишь первые шаги на пути к информационным технологиям, в динамично развивающейся сектор экономики. Крушение режима Бен Али в 2011 году расширило свободу предпринимательства. Для тунисских ИТ-компаний открылись перспективы сотрудничества с зарубежными партнёрами. В сфере информационно-коммуникационных технологий в частном секторе действуют 1 800 предприятий, на которых занято 80 848 человек. Последние цифры свидетельствуют о том, что эта отрасль экономики растёт: по данным тунисской Ассоциации коммуникаций и технологий ИТ-фирмы планировали увеличить количество занятых на семь процентов к концу 2015 года и на десять процентов к концу 2016 года. Многие зарубежные предприятия открыли свои центры НИОКР. «Затраты на одного сотрудника центра составляют порядка 26 000 евро в год, что делает их сопоставимыми с Индией», – говорит Мартин Шторк, вице-президент представительства SAP в Африке по программе развития. В числе других преимуществ – географическая близость к Европе и нахождение в одной временной зоне. Кроме того, по словам Шторка, страна располагает широким кадровым потенциалом, готовя 13 000 ИТ-специалистов ежегодно. Радует и то, что тунисские разработчики программного обеспечения, как правило, хорошо владеют английским языком.

Источник: gtai

Узбекистан: целенаправленная поддержка роста ИКТ-сектора



В Узбекистане бурно развивается сектор ИКТ. Благодаря ряду крупных проектов, намеченных на период до 2020 года, для зарубежных поставщиков оборудования и услуг открываются хорошие рыночные перспективы. Основными целями проектов являются техническая модернизация и расширение сети мобильной связи, развитие систем широкополосного доступа, мультимедийных сервисов, а также электронного правительства. Информационные системы внедряются и в государственное управление экономикой. Планируемые инициативы зафиксированы в двух отраслевых программах правительства: строительство оптоволоконных кабельных сетей протяжённостью 12 100 км до 2020 года, увеличение скорости передачи данных и международного Интернет-доступа до 300 Гбит/сек, инвестиции в инфраструктуру мобильной связи и создание крупных центров хранения и обработки данных. Возможности выхода на рынок открываются и для разработчиков программного обеспечения. В этом сегменте до конца 2016 года предусмотрены налоговые льготы.

Источник: gtai

Ганноверская ярмарка 2016

В центре внимания Индустрия 4.0



Как показала нынешняя Ганноверская ярмарка, Индустрия 4.0 – это нечто большее, чем просто нашумевшая в мире концепция. Многочисленные посетители из Германии и из-за рубежа воспользовались возможностью получить информацию о новейших разработках и завязать ценные контакты. Участники Программы из Азербайджана, Беларуси, Индии, Казахстана, Киргизстана и Украины также побывали в Ганновере и смогли составить себе представление о выставке. Здесь они провели и свои первые переговоры о сотрудничестве.

Ганновер. В конце апреля Ганноверская ярмарка в очередной раз распахнула свои ворота, и свыше 190 000 посетителей устремились в павильоны, где расположились более 5000 выставочных стендов. Центральной темой важнейшего международного события стала Индустрия 4.0, четвёртая промышленная революция, чья история тесно связана с Ганноверской ярмаркой. Пять лет назад здесь зародилось понятие «Индустрия 4.0», и спустя два года однотипная рабочая группа передала на этой же выставке свои рекомендации по реализации этого проекта

канцлеру Ангеле Меркель. С тех пор Индустрия 4.0 всё больше набирает обороты, и в этом году практически не было ни одного стенда, где бы отсутствовала данная тематика.

Что означает Индустрия 4.0?

Заинтересованные посетители могли принять участие в экскурсиях и в сжатой форме получить представление о технологиях и концепциях Индустрии 4.0. Особенно бросалось в глаза большое число иностранных гостей – более 50 000, из них 20 000 из неевропейских стран. «По теме

выставки мы совершили отдельную экскурсию, ознакомившись со стендами нескольких компаний, – рассказали участники Программы из Казахстана и Киргизстана. – Каждая из компаний добавила что-то своё. Когда мы обошли несколько компаний, мы уже представляли, что такое Индустрия 4.0 и где её можно применить». Наконец-то появилась ясность: то, что вначале было объявлено частью «стратегии высоких технологий 2020» немецкого правительства в целях усиления конкурентоспособности Германии как центра экономического и технологического развития, перестало быть исключительно немецкой темой. Важной предпосылкой реализации Индустрии 4.0 служит объединение оборудования, продукции и людей посредством интернета в киберфизические системы, а интернетом пользуются не только в Германии. Здесь необходимо найти универсальные международные стандарты, а Ганноверская ярмарка предлагает необходимую платформу для диалога между представителями ведущих промышленных держав.

Но всё же, как точно определить понятие Индустрия 4.0? Данный вопрос был самым животрепещущим для большинства посетителей ярмарки.



Руководители из Центральной Азии на Ганноверской ярмарке

Подслушанные в павильонах комментарии гостей типа «Индустрія 4.0 – это немецкий ответ Siemens компании SAP» доказывают серьёзную необходимость разъяснения проблемы. С этой целью посетителям Ганноверской ярмарки были предоставлены широкие возможности из первых рук получить информацию, касающуюся тенденций технического развития, технологий, а также концепций Индустріи 4.0. И всё это предельно наглядно: Махир Алиев, участник из Азербайджана, считает особенно важным шанс увидеть новые технологии собственными глазами: «Если сам видишь технологии, можешь их потрогать, узнать из первых рук существенные технические данные, это придаёт уверенности, чтобы продвигать технологии в своей стране и убеждать коллег». На Олександра Фесенко из Харькова особое впечатление произвёл симбиоз менеджмента инноваций и управления качеством, а также эффективное применение ИТ. Роман Резников, менеджер отдела маркетинга компании AMI Ltd, воспользовался случаем, чтобы познакомиться с новинками в области программного обеспечения и телекоммуникаций.

Производство на принципах самоорганизации и самооптимизации

Однако для «нормальных» посетителей выставки часто было нелегко вникнуть в рассуждения экспертов о стандартах и технологиях для «умных объектов», их объединении в автономные и моделируемые системы или же об агрегации данных для получения новых знаний. Подобные темы слишком абстрактны и сложны для неспециалистов по информатике, чтобы постичь идеи, относящиеся к понятию Индустрія 4.0, осмыслить их практическое применение, объём и пользу. Но не только комплексность, но и многообразие различных тематических направлений в рамках Индустріи 4.0 нередко создают у посетителей ярмарки впечатление, что, побывав на четырёх стенах, они услышали, по меньшей мере, пять различных мнений о сущности Индустріи 4.0. Естественно, каждый экспонент предпочитает рассказывать о тех аспектах Индустріи 4.0, которые касаются его предприятия и продукции. В СМИ и в докладах, напротив, представлены преимущественно эффектные технические решения, изложенные с некоторой примесью научной фантастики – данные технологии относятся почти без исключения к сфере автоматизации производства.



«Если сам видишь технологии, можешь их потрогать, узнать из первых рук существенные технические данные, это придаёт уверенности, чтобы продвигать технологии в своей стране и убеждать коллег».

Махир Алиев, участник из Азербайджана

Тут само изделие определяет, например, какие производственные шаги и на каком оборудовании оно должно пройти, так как промышленные линии знают, что они умеют и насколько они загружены, и в соответствии с этим предлагают изделию свои услуги. Целью здесь является производство, основанное на принципах самоорганизации и самооптимизации, чрезвычайно гибкое, способное быстро и экономически рентабельно перестроиться согласно индивидуальным потребностям клиента. Тем не менее, подобные концепции промышленного производства в значительной мере отличаются от отраслей, ориентированных на технологические процессы, где в отдельных случаях создаются гигантские установки, производящие небольшой перечень продукции или даже один единственный продукт.



В этой ситуации довольно сложно или даже невозможно реализовать модификации, отвечающие требованиям заказчика, организовать гибкие производственные процессы или же штучное изготовление.

Переход на цифровой формат и организация сети

А предлагает ли вообще Индустрія 4.0 концепции, которые находят применение в самых различных с технологической точки зрения отраслях промышленности? Как найти общий знаменатель? Ответ на данный вопрос содержался в названии одного из тематических направлений ярмарки: «Организация промышленной сети и переход на цифровой формат». Точнее говоря: дигитализация производства и интеграция посредством интернета. Подобная интеграция информации

охватывает все производственные предприятия. На первом этапе речь идёт о сборе наибольшего количества данных – они являются движущей силой Индустріи 4.0. Основу составляют сведения, поступающие как с собственного предприятия, так и из всевозможных источников по всему миру, способные непосредственно или опосредованно оказывать влияние на производство. Объём полученных данных (Big Data) содержит показатели производства, например, ресурсы, клиенты, поставщики или информацию о предприятии. Здесь можно привести и другие факты, такие как прогноз погоды, биржевые индексы или сведения об отпусках. Такие данные хоть и не связаны напрямую с производством, но способны помочь в оценке будущих потребностей. На втором этапе для определения отдельных задач на предприятии необходимо из большого массива данных отобрать и проанализировать соответствующие показатели в целях подготовки систематической и эффективной, с точки зрения управления производством, информации.

Участники Ганноверской ярмарки продемонстрировали заинтересованным гостям, что технологии и концепции их реализации предназначены не только для крупных компаний – МСБ также может их использовать с выгодой для себя. Поэтому особенно значимым посещение ярмарки стало, прежде всего, для руководителей МСП. Именно этим предприятиям особенно важно разработать подходящую стратегию по переходу на цифровой формат – таковым был общий смысл выставки CeBIT, проходившей шестью неделями ранее на той же самой территории. Экспоненты предлагали широкий ассортимент продукции от самоконтролируемого измерительного прибора с интегрированным веб-сервером и доступом к промышленной сети Ethernet, осуществляемым с помощью автоматизированных систем управления посредством модульных программ, до облачных технологий и концепций по обеспечению безопасности ИТ.

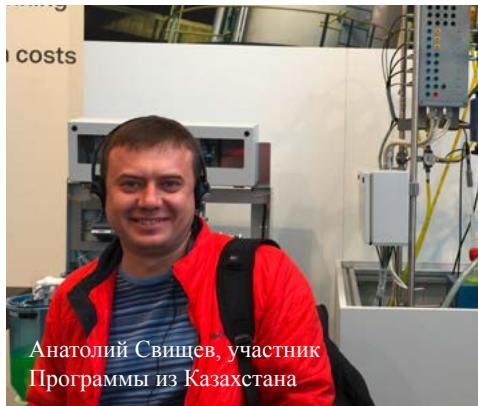
Именно тема безопасности данных вызвала серьёзный интерес посети-



Анкит Гупта, участник
Программы из Индии



«Технологии завтрашнего дня»
впечатляют



Анатолий Свищев, участник
Программы из Казахстана

► телей выставки. Алиев хотел бы сотрудничать с предприятиями, предлагающими технологии 4.0, но такие компании должны гарантировать самый высокий уровень безопасности. Как раз для его отрасли – добыча нефти и газа – это имеет принципиальное значение. «В скором будущем новыми платформами в щельевой зоне Азербайджана и всего мира всё больше будут управлять береговые станции. Нефтяные компании могли бы таким образом уменьшить свои расходы, несмотря на растущий объём производства. Нашей отрасли нужно обеспечить безопасную связь комплексных цифровых решений, оборудования, контроля процессов и систем информационных технологий». Основной предпосылкой Индустрии 4.0 является сращение автоматизации и ИТ, что влечёт за собой не только шансы, но и риски. Вследствие создания единой сети, объединяющей мир управления и производства, классические ИТ-проблемы распространяются и на автоматизацию – вирусы и информационный шпионаж здесь тоже на повестке дня. Страшно даже представить себе, что может произойти, если системы будут поражены вирусом и хакеры получат доступ к жизненно-важным объектам, таким как водо- или электроснабжение. Начиная с 2010 года, когда вирус Stuxnet впервые нанёс серьёзный урон операционным системам, подобная картина уже не считается абсурдной. Вот почему в экспозицию Ганноверской ярмарки были включены различные концепции и решения, обеспечивающие защиту операционных систем, а также систем автоматизации от кибератак.

Международная кооперація

Мотивация многих зарубежных гостей, проявивших интерес к Индустрии 4.0, объяснялась не только заинтересованностью в технологиях будущего, но и определёнными опасениями отстать в технологическом и экономическом отношениях. Для гос-

тей из Германии и других стран Ганноверская ярмарка стала платформой для налаживания связей с немецкими компаниями в сфере высоких технологий. «В первую очередь я хотел понять будущие тенденции в производстве, – говорит Анкит Гупта, участник Программы из Индии. – Кроме того, мне было важно найти предприятия, которые хотели бы с нами сотрудничать, чтобы помочь нам подняться на новую ступень технологического развития». Некоторые из таких возможностей Гупта увидел на выставке и будет обсуждать их в Индии. Жанат Аманбаев из Астаны тоже добился успеха: «Мне удалось эффективно произвести отбор компаний, с которыми в ближайшее время необходимо провести переговоры на предмет сотрудничества в проектах в качестве поставщиков решений и оборудования в Казахстан в области добычи и переработки нефти и газа». Евгений Зяблин из Харькова и Антон Кротюк из компании Azov Controls также остались довольны результатами контактов и проведённых переговоров в области контрольно-измерительной техники. Они познакомились с новыми деловыми партнёрами и встретились со «старыми знакомыми». Удачные связи для будущих проектов наладила Мария Новокшенова из Киева. Её предприятие поставляет оборудование и осуществляет его монтаж для систем «умный дом», а также разных видов освещения. Во время переговоров главной задачей участницы в точном соответствии с одним из девизов «Integrated Industry – Discover Solutions» была проработка возможностей применения самых современных решений программного обеспечения в рамках уже существующих технологий.

Ганноверская ярмарка 2016 дала возможность заглянуть в будущее. «Нам

«Индустрия 4.0 – это сногшибательные технологии! Этим компаниям удалось совместить несовместимое».

Жанат Аманбаев, участник Программы из Казахстана

представилась там картина будущего, – замечает участница Программы из Беларуси Виктория Якубчук. – Мы смогли познакомиться с разработками, где сотрудничают человек и робот – и всё это без выделения промежуточной зоны безопасности. Теперь мы осознаём, в каком направлении будет развиваться промышленность в ближайшие 15-20 лет». Картина будущего произвела впечатление и на менеджеров из Цент

ральной Азии: «Увидели много такого, чего в жизни не увидели бы», – восторгались участники из Казахстана. Проявляя своё восхищение, они всё же оставались реалистами: «В

целом мы сделали вывод, что технологии Индустрии 4.0 нужны в первую очередь для крупного бизнеса. Для малого и среднего – особенно в Казахстане – это ещё невыгодно. Есть компании, которые могут выпустить оборудование именно под ваш запрос, но это очень дорого. И робот не всегда заменит четверых южан», – улыбаются казахстанские управленцы. Будущее невозможно предугадать, но как сказал специалист по информатике Алан Кёртис Кей: «Лучший способ предсказать будущее – изобрести его». ■



Ральф Вильмес с 2012 года работает в отделе маркетинга компании Endress+Hauser Messtechnik GmbH+Co.KG, где он отвечает за проекты автоматизации с учётом специфических потребностей заказчиков, а также за проекты по Индустрии 4.0. Почти 20 лет

работал инженером по автоматизации процессов. В его сфере компетенции входят работа над проектами, связанными с техническими системами управления, программирование контроллеров и систем управления, разработка систем визуализации, системная интеграция на предприятиях клиентов и пусконаладка систем автоматизации в разных странах мира.

«Не существует единственно правильного решения для Индустрии 4.0»



После окончания учёбы в Испании, Мексике и США Луис Х. Санчес Окампо работал в качестве менеджера проектов в автомобильной промышленности. Три года назад вместе со своим отцом он создал предприятие Metalistik, завод по изготовлению оснастки. В интервью Санчес рассказывает о своём опыте, новых планах, а также инвестициях в области Индустрии 4.0.



Луис Санчес

GIZ: Г-н Санчес, в феврале 2016 года Вы успешно закончили Программу. Какие моменты в ходе тренингов и во время Вашего пребывания в Германии Вам запомнились больше всего?

Луис Х. Санчес Окампо: Это был, несомненно, воркшоп с компанией Daimler и её поставщиками автокомпонентов, которые в будущем намерены начать производство мерседесов в Мексике. Для меня это была уникальная возможность представиться в качестве надёжного партнёра по производству комплектующих в Мексике.

В то же время я познакомился с сотрудниками Рейнско-Вестфальского технического университета (RWTH) в Ахене. Здесь мы посетили несколько подразделений, где идёт разработка технологий для Индустрии 4.0, среди них специальные

решения в сфере логистики, управления производством и оптимизации процессов, качества, техобслуживания и ремонта. Во время экскурсии в лабораторию станочного оборудования (WZL) мы узнали, что в этом исследовательском центре отбирают лучшие технологии и проходят подготовку сотрудники партнёрских компаний, производящих инструмент. В мае 2016 года представители лаборатории побывали на заводе Metalistik и других мексиканских предприятиях, чтобы на месте оценить свои рыночные возможности.

Индустрия 4.0 открывает перспективы для создания «умного предприятия» и помогает его реализовать. Что это означает для Вашей компании?

В настоящее время мы занимаемся разработкой собственной системы управления производством. Система должна, прежде всего, быстро реагировать на изменения с целью совершенствования бизнес-процессов. Для этого необходимо решить две важные проблемы: во-первых, на предприятии не самое новое оборудование, оно не оснащено коммуникационными каналами. И во-вторых, анализ в режиме онлайн дополнительно ускоряет производственный процесс. Таким образом, нашим руководителям производства нужна самая актуальная информация, чтобы в каждом конкретном случае реагировать как можно быстрее.

Для решения первой проблемы мы думаем использовать недорогую систему университета Наварры. Она передаёт в реальном времени актуальные данные о состоянии производственного оборудования, а также информацию о возможных

неисправностях или проблемах качества. Благодаря такому анализу мы можем предпринять неотложные меры по обеспечению эффективного управления. На основе базы данных, которая обобщает всю информацию, руководители производства получают указания о выполнении действия посредством системы дополненной реальности (Augmented-Reality-System).

С помощью частного инвестиционного фонда Ваше предприятие финансирует технологии Индустрии 4.0 в мексиканском штате Агуаскальянтес. Каковы Ваши планы?

Такое развитие может привести к созданию новой компании. Нас интересуют ещё два промышленных предприятия, на которых схожие условия производства, но другая продукция. После анализа и оценки информации мы адаптируем нашу систему. В разработке этого проекта нам помогает Asymmetric Business Dynamics, консалтинговая компания в сфере ИТ. Если новая система будет успешно внедрена на первых двух заводах, мы смогли бы предлагать её и другим промышленным предприятиям в качестве недорогого варианта. Наши акционеры будут только приветствовать это решение, так как таким образом будут устранены не только наши собственные проблемы управления производством, но и найдены дополнительные источники доходов.

Современные ИТ, такие как киберфизические системы, Big Data или Cloud Computing, создают новые возможности для повышения эффективности и улучшения качества. Какие проблемы могут при этом возникнуть?

В настоящее время многие исследовательские учреждения разрабатывают технологии, которые могут быть признаны взаимозаменяемыми. Действительно, нет единственного правильного решения в сфере Индустрии 4.0. По моему мнению, один из самых больших вызовов состоит в том, чтобы привести в соответствие методы решения и конкретные потребности того или иного предприятия. Ещё мы не должны забывать о традиционной концепции бережливого производства. В этом случае можно избежать ошибочных вложений и достичь результатов, полученных исключительно на основе увеличения конкурентоспособности и повышения рентабельности предприятия.

Благодарим Вас за беседу! ■

Семинар по межкультурному маркетингу во Вьетнаме

Лучше понимать немецких бизнес-партнёров



Осознать потребности целевых рынков – это приоритетный вопрос международного маркетинга. Цель: невзирая на политические границы и культурное многообразие, продавать продукты и услуги на различных рынках и для многих целевых групп. Экспортное партнёрство или совместное предприятие – вот средства на выбор, когда речь идёт о сбыте собственной продукции на целевых рынках. Тот, кто собирается наладить эффективную кооперацию с партнёрами из того культурного круга, в который входит Германия, должен понимать и учитывать запросы и пожелания немецких предприятий. Именно поэтому семинар по кросс-культурному маркетингу вызвал такой большой интерес у вьетнамских управленцев, собравшихся в начале апреля 2016 года на шестую встречу выпускников Программы в историческом центре города Хойан.



Хойан. Международный маркетинг должен быть в состоянии дать ответ на центральный вопрос: можно ли стандартизировать элементы маркетинга или нужно адаптировать их к особенностям регионов и культур? Оптимизация издержек диктует необходимость стандартизации. Однако вариант стандартизации неприемлем тогда, когда из-за неё становится невозможно идти навстречу потребностям и желаниям различных целевых групп.

«Золотая середина» состоит в том, чтобы стандартизировать всегда, когда это возможно, и адаптировать продукты и услуги к рынку всякий раз, когда это необходимо. Кроме того, нужны чёткие решения от-

носительно того, какие элементы маркетинга должны применяться в соответствии с особенностями местной культуры. Таким образом встаёт вопрос о релевантных для маркетинга различиях между странами бизнес-партнёров.

Ещё недавно маркетологи исходили из существования продуктов, продававшие которые можно без учёта культурной специфики. Сегодня такой подход считается устаревшим. В любом маркетинговом процессе задействованы люди с различной культурной идентичностью, привычками и жизненным укладом. Поэтому специалисты по межкультурному маркетингу стремятся как можно глубже изучить целевые рынки, что

бы воспользоваться полученными знаниями на практике.

Пример: цена и ценовые переговоры

Ценообразование и переговоры о согласовании цены являются весьма тонкой сферой маркетинга. Поэтому на этом примере особенно наглядно можно продемонстрировать значение межкультурного маркетинга.

В западных индустриальных странах все привыкли к твёрдым ценам. Скидки предоставляются только в особых случаях и в качестве компенсации за встречную услугу. В большинстве случаев легко можно сопоставить цены, информацию для сравнения цен получить нетрудно. Покупатель обычно имеет чёткое представление о том, сколько может стоить продукт. Если прейскурантная цена не соответствует его ожиданиям, он теряет интерес к продукту.

А вот в развивающихся странах правилом нередко считается согласование цены в процессе торга. Низкая покупательная способность придаёт переговорам о цене на любые группы товаров и виды услуг особую значимость. Процесс «выторговывания» цены несёт, кроме того, и социальную функцию: в результате обмена мнениями возникает атмосфера доверия между сторонами.

Процесс ценообразования идёт в соответствии с культурной матрицей каждого из партнёров. Поэтому во время международных переговоров о цене важно, чтобы стороны принимали во внимание как особенности собственной культуры ведения переговоров, так и специфику предпочтений контрагента.

Если и покупатель, и продавец родом из стран, которые принято относить к индустриальным странам Запада, то в самом начале переговоров о цене продавец называет тщательно скалькулированную, понятную для покупателя цену, что должно продемонстрировать добросовестность продавца. Если же переговоры начинаются с предъявления завышенной цены, покупатель может счесть контрагента несерёзным. Не исключено, что будет принято решение не иметь с ним дела. Если оба партнёра исходят из того, что в самом начале переговоров продавец называет «реальную» цену, то, как правило, стороны быстро договариваются. В западной предпринимательской

культуре считается, что такой подход эффективен и быстро ведёт к цели.

Теперь представим себе, что тот же самый продавец в начале переговоров предъявляет ту же самую «разумную» цену покупателю из культуры/страны, в которой принято торговаться. А покупатель – и его начальство – исходит из того, что хорошую цену нужно выторговывать. Следовательно, при обсуждении цены он стремится получить как можно большую скидку. Если представитель покупателя не сможет её добиться, задача считается невыполненной. Номинал цены не имеет значения, поскольку в его (покупателя) культуре принята другая схема ценовых переговоров: покупатель называет явно завышенную цену, затем стороны путём взаимных уступок сближают позиции до тех пор, пока в конце концов не достигают согласия.

Если продавец – не зная местных обычаяв – тщательно скалькулировал цену, не оставив никакого «зазора» для скидок и уступок, то стороны вряд ли смогут договориться и переговоры завершатся безрезультатно, потому что ни одна из сторон не была осведомлена об особенностях деловой культуры контрагента.

Во всех сферах маркетинга идёт многогранный процесс приспособления. Транснациональные корпорации постоянно уточняют список стандартизованных и адаптируемых аспектов маркетинга. Например, торговая марка, позиционирование продукта, дизайн и способ упаковки продукта в большинстве случаев остаются одинаковыми во всём мире. А вот разница в потребительских привычках и вкусах, равно как законодательные нормы, действующие в стране, вынуждают адаптировать продукт.

Требования немецких предприятий-партнёров

Межкультурные различия между Германией и Вьетнамом влияют на потребительское поведение и маркетинговые процессы. В том числе, существует разный подход к ценообразованию. Цена должна быть достоверна и калькулироваться таким образом, чтобы немецкие партнёры с самого начала воспринимали её как справедливую и разумную. В свою очередь, платёжная мораль

Ценообразование и переговоры о согласовании цены являются весьма тонкой сферой маркетинга.

немецких предпринимателей, как правило, позволяет договориться об относительно быстрой оплате за поставленную продукцию.

Большое значение придаётся безусловной работоспособности товаров и услуг с первого момента их появления на рынке. Во многих азиатских странах принят так называемый «плавный выход» на рынок (soft starts). Он означает, что на первом

этапе рынке предлагается технологически недоработанная продукция и требуется некоторое время, чтобы «довести её до ума». Такое положение дел считается нормальным. В Германии подобный метод недопустим, так как здесь требования к продукции предусматривают качественную работу с самого начала. Качество подтверждается, например, продолжительностью гарантийного срока или возможностью рекламации и возврата товара. Таким образом, важную роль приобретает стандартизация, высокий уровень которой обеспечивают более чем 30 000 промышленных стандартов (DIN).

В Германии любят продукцию, соответствующую экологическим стандартам и не содержащую вредных веществ («чистая продукция»). Это важно знать партнёрам из Вьетнама, так как продовольственные товары занимают видное место в структуре вьетнамского экспорта. Ведь и кофе, и морепродукты являются важнейшими статьями национального экспорта. Из-за повышенного внимания немецких потребителей к вопросам

здравья требование закупать «чистую» продукцию распространяется и на другие предметы экспорта, как-то: обувь или текстильные товары. Помимо этого, приходится учитывать этические стандарты и строгие положения внутренних регламентов предприятий, работающих в Германии. Продукция, произведённая с использованием детского труда или в недостойных условиях, может вызвать протесты немецких потребителей.

Любой маркетинговый процесс требует бесперебойной коммуникации между действующими лицами. Поэтому партнёрам следует свести к минимуму языковые проблемы и обеспечить своё постоянное присутствие в сети.

Весьма высоко в Германии ценится соблюдение договорённостей о сроках, в частности, соблюдение сроков поставок. Пунктуальность считается верным признаком надёжности партнёра. Другое, нежели у вьетнамцев, отношение ко времени, а также близкая к идеалу оптимизация логистических процессов создали ситуацию, в которой несоблюдение сроков порождает немалые проблемы для немецких предприятий. А от использования транспортной инфраструктуры Германии, которая работает весьма стабильно, вьетнамские партнёры только выигрывают. ■



Профессор Дорис Гуттинг преподает в Высшей школе прикладного менеджмента в Эрдинге и сотрудничает с компанией TDS Feldafing. Она проводит семинары по маркетингу для участников Программы.

Покорение новых вершин

Сладости из Туркменистана



Хозяйственное общество «ХАСАР» – семейное предприятие, занимающееся производством кондитерской продукции, было основано в 2000 году и получило своё название в честь самой высокой вершины горного хребта Копетдаг. Начальник отдела кадров Майса Ходжамкулыева рассказывает в интервью, что связывает компанию с горами и чему она сама научилась на стажировке в Германии.

GIZ: Г-жа Ходжамкулыева, почему Ваше предприятие названо в честь горы?

Майса Ходжамкулыева: Это символическое название подчёркивает стремление предприятия к совершенству и достижению новых вершин. С самого начала семейное предприятие под руководством Мердана и Сердара Поладовых ставило перед собой цель достичь вершин в бизнесе. Основным аспектом здесь стал вопрос качества продукции и подготовки персонала. Именно с этой целью я в 2014 году подала заявку на участие в Программе. Во-первых, я хотела расширить контакты с иностранными фирмами и найти новых партнёров в Германии. Во-вторых, я хотела получить максимум ноу-хау в сфере управления персоналом. Во время стажировки в Дрездене мне удалось встретиться с представителями немецких предприятий Chocotec GmbH Wernigerode и Winkler und Dünnebier Süßwarenmaschinen GmbH. С обеими компаниями было обговорено дальнейшее сотрудничество. Во время посещений немецких предприятий у меня возникло множество идей в

сфере формирования команды, мотивации сотрудников и повышения их квалификации.

Значит, в Германии Вы смогли узнать много нового по вопросам работы с персоналом. Получается ли у Вас применять эти навыки в своей работе?

Да, и с большим успехом! Центральной темой в работе с персоналом стала подготовка и повышение квалификации сотрудников. Основным следствием этого стало повышение безопасности труда на предприятии. Также был расширен социальный пакет для сотрудников фирмы. Например, для сотрудников, проживающих в Ашгабате («ХАСАР» расположена недалеко от столицы Туркменистана) организован бесплатный автобус, который утром, днём и вечером привозит и отвозит сотрудников. Наши сотрудники получают бесплатное питание в течение дня. На основании трудового кодекса Туркменистана при временной нетрудоспособности работнику оплачивается больничный лист. Сотрудникам предоставляется дополнительный оплачиваемый и

социальный отпуск. Работникам предприятия выдаются премии по достигнутым результатам работы и по случаю праздников.

Но судя по всему, Вы не останавливаетесь на достигнутом?

Нет. Сейчас я разрабатываю новую концепцию структуры предприятия. Наша компания постоянно расширяется, приобретая новое оборудование, увеличивая мощность производства, ассортимент выпускаемой продукции, улучшая качество продукции, её оформление и упаковку. Все кондитерские изделия: печенья, вафли, карамель, шоколадные конфеты и мармелад производятся на европейском оборудовании. Оборудование большей частью закупается в Германии. «ХАСАР» в основном сотрудничает с немецкими компаниями Winkler und Dünnebier Süßwarenmaschinen GmbH, а также с Chocotec GmbH Wernigerode и Theegarten Pactec. В конце 2015 года у немецкой компании Sollich KG было закуплено оборудование по производству «Батончиков».

Руководители и специалисты предприятия часто ездят за границу для поиска нового производственного оборудования с целью расширения ассортимента кондитерской продукции. В 2016 году «ХАСАР» планирует закупить дополнительное оборудование в Германии для того, чтобы увеличить экспорт и заменить старое оборудование для производства вафельных изделий на новое. С немецкими компаниями уже были проведены переговоры.

За 16 лет работы «ХАСАР» стал одной из ведущих компаний на рынке производства кондитерской продукции Туркменистана, сертифицирован по стандарту ISO 9001:2008. Как Вам удалось этого добиться?

Полученные результаты достигнуты благодаря чуткому руководству Поладовых. Разнообразные кондитерские изделия ХО «ХАСАР» отличаются высоким качеством и доступностью цен, пользуются добной славой и покупательским спросом как на внутреннем рынке, так и за пределами Туркменистана. Созданная дистри-



Майса Ходжамкулыева (в центре) и сотрудники GIZ Раймут Дюринг и Карина Габриэльян



бюторская сеть компаний позволяет точно рассчитать количество необходимого товара, который поставляется во все регионы страны. Свою продукцию компания также экспортирует в соседние страны – Афганистан, Таджикистан, Саудовскую Аравию, Ирак, ОАЭ, Пакистан, Китай и Кыргызстан.

Какие конкретные меры Вы предпринимаете, чтобы обеспечить качество продукции?

Мы употребляем только строго контролируемое по качеству сырьё, работаем по классическим технологиям с применением передовых методов контроля качества на всех этапах производства. Все кондитерские изделия производятся из натуральных продуктов. Высокое качество, строгое соблюдение санитарно-гигиенических норм, тщательный анализ качества сырья и готовых изделий, короткий срок доставки до потребителя являются залогом неизменного успеха нашей продукции.

нических норм, тщательный анализ качества сырья и готовых изделий, короткий срок доставки до потребителя являются залогом неизменного успеха нашей продукции.

Вы уже рассказывали о новшествах в работе с персоналом после Вашей стажировки в Германии. Заметны ли уже первые успехи?

Конечно! Чёткая организация производственного процесса, созданные условия труда, социальная защищённость сотрудников играют свою положительную роль в производстве конкурентоспособного высококачественного товара, а также обеспечивают высокую лояльность персонала. Благодаря заботе руководителей предприятия наши специалисты стажируются в таких странах как Германия,



На производстве
печенья

Россия, Италия и Турция. В будущем руководители «ХАСАРА» планируют расширение производственных площадей, производственного оборудования, ассортимента кондитерских изделий. Всё это делается на благо Туркменистана и его народа.

Спасибо за беседу! ■

Немецкие техрешения для пищевиков Кыргызстана



Весной 2016 года Ассоциация выпускников Кыргызстана организовала конференцию для предприятий пищевой промышленности Республики. Почти 100 участников прибыли в Бишкек, чтобы изучить стандарты производства пищевых продуктов (НАССР) и познакомиться с предложениями немецкого концерна BASF в этой области.

Бишкек. Напольные покрытия, гидроизоляция и ремонтное оборудование, предназначенные для производителей пищевой продукции – вот перечень тем, побудивших представителей кыргызстанской пищевой промышленности приехать 11 марта в столицу. Живой интерес участников конференции вызвали и решения в сфере вентиляции, водоотведения, а также современное промышленное оборудование. Инициаторами мероприятия стали выпускники Программы Эрик Калиев, Талгат Качкуналиев и Ибарат Курбанова. С тематическими докладами выступили представитель филиала концерна BASF в Казахстане, сотрудник Управления по стандартизации Кыргызстана, эксперты в области НАССР. На конференции присутствовали также заместитель посла Германии Андерс Лундгрен и заместитель министра сельского хозяйства Кыргызстана Жаныбек Кермалиев.

Тематически встреча была тесно связана с концепцией НАССР – анализом рисков и критических контрольных точек. Система пищевой

безопасности НАССР – это инструмент, специально разработанный для предприятий пищевой промышленности и направленный на превентивные мероприятия. Особое внимание уделяется предотвращению рисков, связанных с употреблением некачественных пищевых продуктов и, как следствие, возможностью заболеваний. Причиной опасности может стать любое свойство физического, химического или биологического характера, которое способно сделать

потребление продуктов питания рискованным для людей. Согласно Кодексу Алиментариус, принятому Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН, с 1993 года рекомендуется использование системы НАССР. В Германии применение этой концепции впервые было законодательно закреплено Указом по гигиене пищевых продуктов в 1998 году. Указ ЕС 852/2004 предписывает обязательное внедрение системы НАССР на всех предприятиях, которые занимаются производством, переработкой и сбытом продуктов питания. С 2006 года в ЕС можно ввозить и продавать только те продукты, которые отвечают нормативам системы пищевой безопасности НАССР.

Многие участники проявили большой интерес к продукции BASF. В настоящее время готовятся несколько контрактов между кыргызстанскими предприятиями пищевой отрасли и концерном BASF по внедрению технических решений, сертифицированных в соответствии с системой НАССР. ■

Принципы системы пищевой безопасности НАССР

1. Анализ рисков

определить риски, причиной которых являются пищевые продукты, а также меры, способные предотвратить эти риски

2. Определение критических контрольных точек (ККТ)

ККТ – это этап производства пищевых продуктов, на котором возможен контроль в целях устранения угрозы потребления некачественных пищевых продуктов

3. Установление допустимых пределов в ККТ

здесь определяются максимальные и минимальные показатели, в соответствии с которыми можно контролировать риски

4. Мониторинг ККТ

5. Корректирующие мероприятия в случае отклонений от нормы

предотвращение возможности попадания пищевого продукта, не соответствующего предельно допустимым нормам, на потребительский рынок

6. Мероприятия по оценке результативности работы системы НАССР

7. Разработка документации

Пекин



«Чжун Дэ Хуэй»:

Три столпа работы выпускников Программы



Укреплять позиции китайских и германских МСП на мировом рынке – такова цель созданной в 2015 году ассоциации выпускников Программы «Чжун Дэ Хуэй». Это общая цель трёх китайских организаций, вошедших в ассоциацию – объединение выпускников Программы, китайско-германская организация экономического консультирования и китайско-германское инвестиционное общество.

Пекин. Уже несколько лет эти три организации тесно сотрудничают друг с другом. Основой служат обмен опытом и сетевые связи участников Программы и других руководителей МСП. Первоначально созданное объединение выпускников Программы не только предоставляло возможности для обмена опытом и установления контактов для своих членов, но и распространяло общедоступную информацию через собственный сайт в интернете. Платформа служит обмену опытом и знаниями, она знакомит с деловыми вопросами, интересными для сотрудников китайских и зарубежных компаний. Консалтинговая компания Sino-German Cooperation Business Consulting Co. Ltd. поддерживает объединение выпускников, организуя и проводя профессиональные тренинги, помогает готовиться к участию в выставках, предлагает комплексные пакеты услуг. А созданное самими выпускниками Программы инвестиционное общество Beijing Sino-German Cooperation Investment Management Co. Ltd. призвано оказывать финансовую поддержку для реализации проектов выпускников.

Основная задача «Чжун Дэ Хуэй» – создавать синергию и устанавливать

сетевые связи между МСП, где бы они ни находились. Первые шаги к этому уже сделаны. Информационно-сервисная платформа систематически развивается и совершенствуется. Управленцы пользуются консультациями юристов, финансовых и экономических экспертов для продвижения и ускорения интернационализации МСП. Тренинги и научно-исследовательские проекты на местах позволяют также обмениваться информацией и налаживать сотрудничество немецких и китайских предприятий. Для повышения известности на международном рынке ассоциация создала собственный логотип.

Идей о том, как улучшить будущее, выпускникам Программы не занимать. Помимо постоянного анализа и повышения качества коммуникационной платформы планируются также семинары и проекты коллективного финансирования («краудфандинг»), призванные помочь студентам устанавливать контакты с предприятиями ещё во время обучения в вузах и связывать студентов между собой. В 2016 году «Чжун Дэ Хуэй» планирует в Китае встречу выпускников Программы из 16 стран-партнёров. Для укрепления МСП в Китае и Германии

создаётся кооперационный фонд. Выпускники убеждены в том, что для развития МСП ключевую роль играет дуальная система профессионального образования. Пропаганда и продвижение этой системы – насущная задача выпускников.

Какими бы разными не были методические подходы и направления деятельности, все они взаимосвязаны и направлены на единую цель – поддержку китайских и немецких МСП и укрепление экономики обеих стран на мировом рынке. ■

Контактные реквизиты:

г-н Ли Чан Чжун
lichangzhong@zhongdehui.org
www.zhongdehui.org

Справочник по слияниям и поглощениям в Китае и Германии

В 2015 году двусторонний экономический комитет под эгидой Федерального министерства экономики Германии и Министерства торговли Китая выпустил справочник по слияниям и поглощениям в Китае и Германии. Состоящий из двух отдельных частей справочник «Mergers and Acquisitions in China and Germany» предоставляет китайским и немецким инвесторам практическую информацию для приобретения компаний в двух странах. Первая часть справочника «M&A in China» адресована немецким инвесторам. Она знакомит с правовыми и практическими вопросами приобретения китайских предприятий. Во второй части «M&A in Germany» потенциальным китайским инвесторам в свою очередь предлагается информационный обзор по правовым и экономическим вопросам в связи с покупкой компаний в Германии. Обе части можно загрузить с сайта Germany Trade & Invest.



www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Recht-Zoll/Wirtschafts-und-steuerrecht/mergers-and-acquisitions-in-china-and-germany.html

Египетская ассоциация выпускников Программы начинает работу



Каир. Что может предложить ассоциация выпускников Программы своим членам для того, чтобы закрепить результаты стажировки в Германии? Этот вопрос актуален для многих объединений выпускников. Хотя бывшие участники Программы, создающие такие объединения, и намереваются поддерживать связи и пополнять знания, приобретённые в Германии, конкретные идеи относительно того, как это сделать, имеются у немногих. Именно так обстояли дела и в только что организованной Египетско-германской ассоциации выпускников Программы (Egyptian German Alumni Association – EGA). Чтобы помочь им в поисках плодотворных идей, Industrial Training Council (ITC) и общество GIZ в начале мая пригласили египетских выпускников на встречу в Каире. На приглашение откликнулись почти 50 человек.

Но всякий раз заново изобретать колесо не стоит. Когда речь идёт о начальном импульсе, основным ориентиром может служить опыт, уже накопленный другими подобными организациями. Здесь выпускники Программы имеют возможность опереться на опыт экспертов из других стран-партнёров Программы. Например, из Мексики, где недавно тоже появилась подобная ассоциация (см. выпуск № 7). Его руководитель Луис Педраса специально приехал в Каир, чтобы поделиться с египетскими выпускниками первым опытом, идеями и планами мексиканцев. Прежде всего, он развеял скепсис тех египтян, которые считали, что объединение, разумеется, очень хорошая идея, но в текучке других дел оно быстро увянет. Педраса рассказал, как мексиканские выпускники объединяют свои бизнес-интересы, чтобы привлекать новых клиентов. Однако, важнейшим доводом в пользу ассоциации стал рассказ о деловых биржах с немецкими и зарубежными компаниями, которые мексиканская ассоциация проводит для своих членов. Выпускник из Мексики отнёс к числу таких мероприятий и встречу в Каире. По его словам, важно держать ассоциацию открытой для новых «поколе-



ний» и таким образом представлять интересы всех бывших выпускников Программы. Причём делать это совершенно самостоятельно, без опеки со стороны GIZ или партнёров Программы на местах, которые, тем не менее, готовы участвовать в становлении ассоциации. «Мы будем поддерживать вас и после стажировки в Германии – столь долго, сколько требуется, чтобы уверенно встать на ноги», – сказал, выступая перед выпускниками, руководитель ITC Махмуд Эль-Шербени. Мексиканский пример находит последователей: египетская ассоциация тоже будет самостоятельной, решили участники учредительного собрания. Большинство из них согласны финансово или в другой форме участвовать в общественной работе. Был также сделан первый шаг для установления международных связей: прямо на собрании между двумя объединениями выпускников Программы было подписано соглашение об интенсивном сотрудничестве.

Под руководством Раньи Магди Ораби Ассоциация египетских выпускников Программы будет помогать своим членам в их международном бизнесе и, таким образом, вносить свой вклад в улучшение египетско-германских экономических отношений. Помимо этого, ITC будет активно привлекать Ассоциацию к мероприятиям Программы, проводимым в стране. Ассоциации EGA отводится центральная роль в подготовке будущих участников Программы: «Теперь очередь за вами», – сказал Эль-Шербени. ■

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

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

Выпуск 8

Издатель:
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров
Раймут Дюриング, руководитель Программы
Эл. почта: mp-pr@giz.de
Интернет: www.managerprogramme.com

Ответственная за выпуск:
Кристина Otto

Редакторы:
Наталия Астрин (ответственный редактор),
Ян Лёхер, Dr Герд Шимански-Гайер

Оформление:
Diamond media GmbH, Мирия де Фогт

В подготовке выпуска участвовали:
Ирина Алексиадис, Карин Вебер, Карина Габриэльян, Давид Зельбах, Тобиас Кнуббен, Анке Флёрэн, Омар Шарифи, Йорг Шрайбер, Евгения Штрубе, Андреа Элеш

Авторы фотографий:
Обложка: Siemens AG

Ирина Алексиадис/GIZ (с.46вв.); Леонид Андронов / Shutterstock.com (с.4); Евгений Болилы (с.46вн.); Рудольф Вихерт (с.50); Раймут Дюриинг/GIZ (с.5/42/43); Харальд Кан (с.18в. спр.); Ян Лёхер/GIZ (с.8); Татьяна Пивоварова/GIZ (с.24); Риндершпрахер (с.22); Сандра Тен (с.17); Йорг Шрайбер/GIZ (с.39/45); Виталий Храбар (с.21вн.); Центр компетенции «МСБ 4.0» в Ганновере (с.29); AHP (с.9); Akademie International (обложка вн.сл./с.36/38/56); BMWi/Андреас Мертенс (с.4); CDC (с.16); Commerzbank AG/ Stefan Krutsch Photography (с.12); CSort (с.20/21вв.); Deutsche Messe (с.18вн.сл.); EABW (с.10вн.); fotolia.com (с.58); GOM - Gesellschaft für Optische Messtechnik mbH (с.10/11); IHK München (с.6/7); istockphoto.com (с.32); M&M Comert (с.52); NBL (с.15); Shutterstock.com (с. 14/ 23/25/26/34/37/40/42вв./ 44/47/53/54); Siemens AG / www.siemens.com/ presse (с.59); triADe (с.38сл.); TRUNG TK (с.41); TÜV (с.13/14вн.); Vollrath-Pressebild / Ханс-Юрген Вольрат (с.3)

Перевод (русское издание):
Юрий Алексеев, Вера Гармаш, Наталья Сафонова, Руна Хаммершмитт, Tomarenko Fachübersetzungen

Перевод (английское издание):
Пол Лэдло, Томас Свайхард, Сара Смитсон-Комpton, Джээн Чапмэн-Розе, Нора Шмидт, Tomarenko Fachübersetzungen

Периодичность издания:
2 раза в год

Дата выхода в свет данного выпуска:
июль 2016 г.

Срок сдачи следующего выпуска в печать:
30 октября 2016 г.

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

При финансовой поддержке Федерального министерства экономики и энергетики

ISSN 2195-8726

Выпускники из Украины объединились!



30 марта 2016 года в Харькове состоялось учредительное собрание ассоциации выпускников Программы. Участники разработали цели и направления работы ассоциации, обсудили развитие ячеек в регионах, а также сформировали план работы до конца 2016 года.

Харьков. После пятнадцати лет интенсивной работы Программы BMWi «Fit for Partnership with Germany» в Украине выпускники создали свою ассоциацию. В её работе очень заинтересована как украинская, так и немецкая сторона. Так, активное участие в мероприятии принял Генеральный консул ФРГ Dr Вольфганг Мессингер, а также Почётный консул ФРГ в Харькове Татьяна Гавриш. Генеральный консул пообещал украинским выпускникам свою активную поддержку. На учредительное собрание приехали более 50 выпускников из Киева, Львова, Сум, Харькова и Запорожья. Заочно эту инициативу поддержали выпускники из Одессы, Полтавы, Ивано-Франковска и Ровно.

У ассоциации несколько основных приоритетов. Одна из главных целей – сотрудничество с немецкими профильными объединениями предпринимателей для развития дальнейшей кооперации между выпускниками Программы и немецкими компаниями. Уже сейчас налаживается работа

с Делегацией немецкой экономики в Украине, в планах установить контакты с немецким Федеральным объединением малых и средних предприятий (BVMW). Члены ассоциации также собираются развивать постпрограммную работу по повышению менеджерских компетенций украинских выпускников. Этому послужат образовательные семинары с привлечением экспертов. Большое значение придаётся развитию международных деловых контактов с другими странами-партнёрами Программы, где активно работают ассоциации выпускников. Уже

прошли первые переговоры с руководителями ассоциаций из Молдовы и Киргизстана, на которых выпускники обсудили возможные общие проекты бизнес-сотрудничества. Но не только общение с зарубежными участниками Программы входит в

«Если благодаря ассоциации у нас появится больше поводов для контактов с немецкими партнёрами, то мы только выиграем от этого».

Илья Довгаль, Харьковэнергоприбор, Харьков

приоритеты ассоциации – деловые контакты должны развиваться и среди выпускников из Украины, которых уже больше тысячи. До сих пор они общаются в основном в рамках своих групп. Ассоциация выпускников как открытая организация заинтересована также в расширении своей деятельности и в украинских регионах. Она намерена привлекать к сотрудничеству большое количество выпускников как в Украине, так и в странах-партнёрах Программы.

В ближайших планах ассоциации: регистрация в качестве общественной организации, проведение сессии стратегического планирования, посвящённого основным направлениям работы ассоциации, а также разработка конкретных проектов сотрудничества с международными партнёрами.

Выпускники Программы из трёх восточно-европейских стран (Украины, Молдовы и Беларусь) уже могут общаться как в открытом, так и в закрытом форуме на фейсбуке (Coordinator MP EasternEurope), где публикуются эксклюзивные предложения об участии в различных мероприятиях для выпускников Программы трёх стран.

Выпускники, заинтересованные в активном участии в работе ассоциации или в мероприятиях, проводимых ассоциацией, могут связаться с инициативной группой. Контакты находятся на сайте www.ffp.in.ua. ■



Дмитрий Кольчик, руководитель украинской ассоциации выпускников Программы



<https://www.facebook.com/profile.php?id=100004128645252>

Выпускница Программы создаёт фабрику идей для ИТ-стартапов

Цифровое общество встаёт на ноги



Цифровая индустрия Узбекистана получила новый импульс. Brand.uz, энергичная и инновационная ИТ-компания, создала первый в Узбекистане акселератор стартапов, который подобно известным мировым аналогам будет заниматься продвижением ИТ-проектов. Кто знает, может быть следующий Twitter или Instagram скоро придёт к нам из Центральной Азии? Именно на это и направлена работа Елены Селезнёвой, выпускницы Программы и директора StartupFactory.uz.

Ташкент. Июнь 2015. В конференц-центре «фабрики стартапов» кипит бурная жизнь. Пять участников первой фабрики идей для стартапов разрабатывают инновационные ИТ-решения для узбекского рынка и выверяют последние детали бизнес-планов. На то, чтобы превратить идеи программистов в идеи реального бизнеса, им дано три месяца. Организатор тренинга – Brand.uz, пионер цифровой индустрии Узбекистана. «Фабрика стартапов» – новейший проект интернет-экспертов, который Елена Селезнёва инициировала в 2014 году, по возвращении со стажировки в Германии. И теперь директор StartupFactory.uz, дочерней компании Brand.uz, работает не покладая рук. Карьерный скачок, по её словам, стал возможен благодаря Программе.

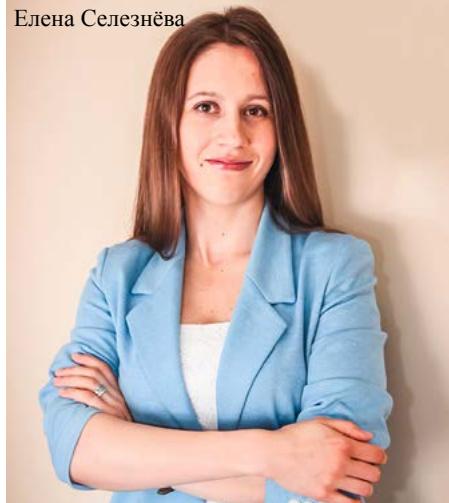
Вместе со своей командой из пяти коллег она идёт путем первопроходцев. «Стартапы в Узбекистане пока только «учатся ходить». Мы – первые, кто направляет их в профессиональное русло. Наша цель – создать экосистему для начинающих пред-

принимателей. При этом мы ориентируемся на немецкую модель». В Германии Селезнёва побывала в организациях-акселераторах, таких как Telefónica, где действует Wayra (программа для стартапов), и Berlin Startup Consulting KGM GmbH. У них она получила консультации и импульсы для собственного бизнеса. С ними она продолжает оставаться на связи.

Узбекистан отстает от Германии в своём развитии, говорит выпускница. Лишь небольшой процент потребителей пользуются услугами электронной торговли. Первая система интернет-платежей начала действовать в 2015 году. Лишь в последние годы стали появляться ИТ-компании. Но страна быстро нагоняет упущенное. Информационно-коммуникационные технологии – весьма динамичный сектор с двузначными темпами роста. Открытие рынка акселераторов стартапов успешно состоялось. «Фабрика стартапов» стала премьерой, у которой нашлись последователи. «Мы положили начало тренду», – говорит участница Программы.



Елена Селезнёва



Первой ласточкой на рынке стало открытие курьерской службы bumerang.uz в Ташкенте в начале 2016 года. Селезнёва, экономист по образованию, довольна результатами. «Это очень хороший рост! Коэффициент реализации проектов достигает 15 процентов», – рассказывает предпринимательница. Доля её компании в будущей прибыли её воспитанников составляет десять процентов.

Очень успешно действует и направление «Digital-продвижение» brand.uz. Новый сервис для сегмента B2B был запущен в конце 2015 года. Динамично растущие узбекские компании получают поддержку по маркетингу и сбыту своих продуктов через интернет. Благодаря профессиональным услугам по поисковой оптимизации (SEO) и маркетингу в социальных сетях узбекские товары выходят на международный рынок. Недавно интернет-эксперты помогли текстильному предприятию «Трикотаж» получить заказы из Польши, стран Балтии и СНГ. «Благодаря нам наши клиенты находят партнёров во всём мире», – говорит Селезнёва.

В конце 2016 года компания планирует вывести на рынок собственный стартап – Brand.uz. С начала этого года над созданием нового предприятия работает вся команда. Ориентируясь в том числе на немецкие precedents, команда отобрала пять наиболее перспективных идей электронной коммерции и услуг. «В Германии трудно найти нишу. А у нас их ещё много, – говорит Селезнёва. – На подходе новые проекты, над которыми мы уже начали интенсивно работать».



Индийский участник Программы сотрудничает с немецким вузом

Научно-исследовательская деятельность без границ



Четыре года назад Амол Бхардвадж впервые услышал о Программе подготовки управленческих кадров от своего друга. В ту пору у него практически не было деловых контактов за рубежом, если не считать двух немецких поставщиков, игравших, однако, довольно скромную роль в его бизнесе. Скромными были и ожидания от Программы – Бхардвадж лишь хотел лично побывать на обеих компаниях, а также найти новые технологии для своей компании, специализирующейся на медицинской технике. О том, что Программа поможет ему получить заказ от исследовательского центра из Германии, он и не мечтал. В интервью с GIZ Бхардвадж делится своими успехами на поприще интернационализации.

GIZ: Г-н Бхардвадж, чем именно занимается Ваша компания?

Амол Бхардвадж: Наша компания Medicaid Systems находится в Чандигархе. Предприятием управляют две семьи, одна из которых – моя. Мы разрабатываем, производим и продаём медицинское оборудование, включая приборы магнитной нейростимуляции. Нейростимуляторы применяются в психиатрии: создаваемые приборами магнитные поля позволяют стимулировать или блокировать области головного мозга при неврологических заболеваниях, таких как эпилепсия. Помимо психиатрии, мы работаем в области неврологии, кардиологии и физиологии. Компания



Амол Бхардвадж

Medicaid Systems была создана в 1987 году, сегодня в ней 87 сотрудников. Сам я работаю менеджером проектов с 2000 года.

Как удалось Вам найти новый перспективный контакт в Германии?

В Германии я понял, что для выхода на зарубежных клиентов мне нужно переоформить и обновить корпоративный сайт. В первую очередь я усовершенствовал функцию поиска по ключевым словам. И вскоре после возвращения в Индию получил запрос от Университета имени Филиппа в Марбурге. Университет искал партнёров по разработке электро-медицинского оборудования на основе результатов проведённой исследовательской работы по лечению хронического болевого синдрома. Я выслал туда соответствующие материалы, оформив их более профессионально, так, как научился этому в Германии. Выслал и сертификат

Программы. Это помогло укрепить доверие ко мне.

Как развивались события дальше?

Благодаря поездке в Германию мне удалось найти деловых партнёров в Швейцарии – компанию, поручившую нам в Индии наладить производство оборудования. Я сам выбирал место строительства технологической линии и персонал. В проект, на реализацию которого потребовался один год, мы инвестировали 700 000 долларов. Получив лицензию на новую технологию из Марбурга, я решил также открыть лечебный центр для страдающих хроническим болевым синдромом и использовать в нём новое оборудование для электротерапии. До сих пор мы только разрабатывали и продавали такое оборудование. Проект лечебного центра – для нас совершенно новое направление деятельности.

А количественно это уже отразилось на результатах работы предприятия?

Благодаря разработке новых методов лечения и открытию медицинского центра мы рассчитываем увеличить темпы роста предприятия до 300 процентов в ближайшие три года. Новая технология пользуется высоким спросом даже в такой стране с невысоким уровнем доходов на душу населения, как Индия. По нашим расчётам, выручка от продажи нового медицинского прибора составит за три года 7,3 миллиона долларов. Кроме того, с партнёрами из Марбурга мы ведём переговоры о выпуске ещё одного прибора. Опытную разработку мы уже начали. Проект, по прогнозу, принесёт нам 15 миллионов долларов.

Отличные результаты! А чем Вам конкретно помогла наша Программа?

Большую пользу мне принёс тренинг по межкультурной коммуникации. В Индии принято считать, что главное – получить заказ, а потом можно всегда с ним разобраться. В Германии же вопрос сначала изучат и обсудят со всех сторон и лишь тогда приступят к делу. От индийского бизнесмена тут требуется терпение и терпение [смеётся]. Эти различия в деловом менталитете я учитывал, когда наводил первые контакты. И поэтому разочарований не было. Но с самого начала так глубоко вдаваться в детали было для меня, конечно, непривычно. А теперь я научился ценить такой подход – ведь после того, как решение принято, гораздо меньше проблем с реализацией.

Большое спасибо за интервью! ■

Немецкие измерительные приборы на белорусском рынке



В частном секторе Беларуси семье Кирилла Филиппенко выпала роль первоходцев. Сразу после распада Советского Союза его отец создал одну из первых частных компаний в бывшей советской республике. Предпринимательский ген передался и сыну. После учёбы в вузе, где он специализировался на системотехнике, и получения диплома МВА Филиппенко начал работать на отцовском предприятии. В мае 2015 года он принял участие в Программе и подписал контракты с двумя важными клиентами из Германии.



Кирилл Филиппенко

Минск. НП ООО «Гран-Система-С» – предприятие среднего бизнеса в белорусской столице. Около 100 сотрудников, половина из которых – инженеры, заняты разработкой и производством приборов учёта и потребления энергоресурсов, а также другого контрольно-измерительного оборудования. Семейное предприятие с 25-летними традициями – лидер белорусского рынка. Уже многие годы важную роль в деятельности предприятия играет бизнес с Германией, на который приходится порядка 15 процентов общего объёма продаж. Тем не менее, как считает Филиппенко, потенциал ещё не исчерпан.

С компанией Landis+Gyr GmbH из Нюрнберга белорусское предприятие связывают узы многолетнего сотрудничества. Немецкая компания предлагает решения в области учёта потребления электроэнергии, воды и

тепла. До сих пор белорусская компания продавала продукцию партнёров из Нюрнберга на местном рынке, а также производила комплектующие. Два года длилось обсуждение проекта о перенесении комплексной монтажной линии по изготовлению приборов учёта тепла в Беларусь. Аргументами в пользу переноса производства были сокращение издержек производства и стоимости продаж за счёт отсутствия таможенных пошлин и более дешёвого транспорта. Кроме того, привлекала возможность реализации продукции на рынках России и Казахстана – партнёров Беларуси по Таможенному союзу. Хотя в компании Landis+Gyr доверяли качеству работы своих давних минских партнёров, решиться на такой шаг было трудно. Лишь во время стажировки по Программе и неоднократных переговоров в Германии Филиппенко

удалось убедить представителей немецкого предприятия, активно работающего на мировом рынке. В результате было решено в 2016 году запустить производство приборов учёта тепла в Беларуси. Кроме того, возник план создания сервисного центра для техобслуживания, ремонта и калибровки оборудования. В создание дополнительных производственных мощностей для выпуска продукции Landis+Gyr Филиппенко вложил 250 000 евро. В первом году, по его прогнозам, выручка от продаж должна составить 1,7 млн евро. За счёт этого оборот с немецкими партнёрами удвоится. В настоящее время белорусский инженер занимается сертификацией, необходимой для сбыта новых изделий в Беларусь, обучением сотрудников, готовит маркетинговый план. Ведь на подходе и российский рынок. «Белорусский сертификат о происхождении товара – это прямой путь к поставкам продукции в Россию. Все документы для продаж в странах Таможенного союза у нас есть», – говорит Филиппенко. Благодаря своему проекту 36-летний специалист создал для себя и своих немецких партнёров производственно-сбытовую цепочку для работы на территории России.

Успешно прошли переговоры и с другой немецкой компанией – ZERA GmbH. Контакт с компанией из Кёнигсвинтера, специализирующейся на производстве метрологического оборудования, состоялся за три года до встречи, но лишь с дочерним предприятием на Украине. Личная встреча во время стажировки в Германии вывела сотрудничество на новый уровень. Теперь «Гран-Систем-С» является официальным дистрибутором продукции ZERA в Беларуси, что должно положительно отразиться на динамике продаж. Филиппенко отвечает за разработку белорусского сайта компании и маркетинговой стратегии. Кроме того, он планирует открыть сервисный центр ZERA, обучить сотрудников и принять на работу новых специалистов.

«Из-за культурных различий периодически возникают ситуации, в которых стороны не понимают друг друга. В прошлом это сказывалось и на сотрудничестве с немецкими партнёрами, несмотря на многолетний опыт общения. Благодаря Программе мне удалось улучшить навыки межкультурной коммуникации. Теперь я вижу различия. Это мне очень помогло на переговорах», – говорит заместитель директора предприятия. ■



нёрах в Чехии, Хорватии, в Украине и Литве, а монтаж готовых агрегатов происходит в Германии.

Hees Handel уже давно поддерживает контакты с Восточной Европой. В рамках Программы на предприятии принимали управленцев из Украины и других восточноевропейских стран. В России Хес тоже неоднократно бывал – ещё до того, как в 2006 году он записался на Программу «Fit for Business with Russia». О ней он узнал из газетного анонса. «Поскольку группы российских менеджеров уже бывали у нас и оставили хорошее впечатление, предложение поехать в Россию показалось мне интересным. К тому же, до той поры мы не уделяли особого внимания расширению нашего присутствия на российском рынке, – рассказывает Хес. – Возможность поближе познакомиться с Россией меня привлекла. Дело в том, что во время предыдущих поездок я уже получил первое представление о стране и живущих там людях».

После участия в подготовительном семинаре, организованном обществом GIZ в Бонне, Хес в составе пилотной группы этой Программы прилетел в Санкт-Петербург. Они ездили по предприятиям, слушали лекции и встречались с бизнесменами. Стажировка ему очень понравилась: «Российские коллеги сделали всё, чтобы гости остались довольны». Славянский менталитет ему пришёлся по душе: он понял, как важно в России лично познакомиться с деловыми партнёрами. После

трёхнедельной стажировки Хеса вновь и вновь тянуло в Россию.

Бизнес с Россией



Когда Флориан Хес в 2006 году стал участником Программы «Fit for Business with Russia», он уже имел положительный опыт сотрудничества с контрагентами из Восточной Европы. После трёх недель, проведённых в Санкт-Петербурге, его постоянно тянуло в Россию. Тем временем установленные во время стажировки контакты превратились в крупный проект.

Хомбург. От шурупов до крупных узлов для машин: «Мы поставляем всё», – говорит Флориан Хес, отпирая хорошо освещённую витрину, стоящую в углу его офиса. Внутри лежат болты, гайки и металлические переходники: некоторые совсем крошечные, другие величиной с ладонь. Крупноразмерные детали, в том числе, металлические поддоны и большие домкраты можно увидеть на складах и в производственных помещениях компании Hees Handel, расположенных примерно в двух километрах от офиса.

У предприятия из города Хомбург федеральной земли Саар, которое принято относить к среднему бизнесу (на нём работают 14 человек), два основных вида деятельности: «Мы оказываем технические услуги и одновременно продаём оптом комплектующие», – объясняет Хес-младший, отвечающий за снабжение производства и сбыт продукции. Конкретно это означает: Hees Handel ведёт разработку блоков и деталей, производит быстроизнашивающиеся компоненты и продаёт своим клиентам изделия из твёрдых

сплавов, узлы машин, а также различные огнеупорные и кислотостойкие конструкционные материалы. Клиенты компаний – это, как правило, крупные промышленные предприятия: «Нашу продукцию приобретают поставщики автомобильных комплектующих, литейщики, химические концерны и электростанции, например, BASF, Bosch и Villeroy&Boch, – рассказывает Хес. – Некоторые из них обращаются к нам регулярно, другие спорадически». Общий объём продаж компании Hees Handel в последнее время составляет около одного миллиона евро в год.

На долю зарубежных контрагентов приходится 50 процентов закупок и только 10–15 процентов сбыта. Массовое производство продукции, разработанной на основе прототипов, которые были созданы и опробованы в Хомбурге, отчасти размещено за рубежом. Запасные части для машин или специальные инструменты выпускаются на предприятиях-партнёрах в Чехии, Хорватии, в Украине и Литве, а монтаж готовых агрегатов происходит в Германии.

«Малые и средние предприятия получают возможность выйти на зарубежные рынки, не затрачивая чрезмерно много сил и средств».

Флориан Хес, директор по снабжению и сбыту компании Hees Handel

Участие в Программе оказалось весьма полезным для его компании, считает Хес: «Как минимум,

85 процентов наших зарубежных кооперационных связей сложились через участников, которых мы принимали на предприятии». Сам принцип Программы он тоже считает абсолютно правильным: «Малые и средние предприятия получают возможность выйти на зарубежные рынки, не затрачивая чрезмерно много сил и средств». А зарубежные контакты в наше время крайне важны и для малого бизнеса. «Все мы должны мыслить более глобально», считает Хес. ■

Бизнесмен из Туниса умножил объём продаж

От скорлупы к плоду



Анис Целлег – учредитель компании Sotuged в городе Габесна на средиземноморском побережье Туниса. Недавно, выполняя пожелание одного из своих немецких заказчиков, он переключился на поставки абрикосовых косточек.



Анис Целлег

GIZ: Г-н Целлег, чем Вы занимаетесь как предприниматель?

Анис Целлег: Я могу сказать, чем я занимался до участия в Программе: производством биомассы из измельчённых косточек маслин и скорлупы миндальных орехов.

А что изменилось после Программы? Позвольте мне начать чуть раньше. Когда три года тому назад я основал свою компанию, мы продавали биомассу из жмыха, который остаётся после отжима при производстве миндального и оливкового масла. В Германии я собирался найти покупателя гранул из этой биомассы. Наряду с маслинами и миндалём большие площади у нас занимают абрикосовые сады. Плоды абрикосовых деревьев обычно высушивают или перерабатывают на джем. Я собирался «отходы» этого производства тоже измельчать и гранулировать. При этом я столкнулся вот с чем: в косточке абрикоса есть ядро, похожее на миндальный орех. Наверняка, каждый, расколол косточку, хотя бы раз его видел. Ядра абрикоса очень ценятся в пищевой промышленности, так как из них делают кондитерскую массу, которая называется персипан. Собственно, Америки я не открываю, ряд компаний из азиатских стран уже поставляют персипан на мировой рынок. Но для

меня этот бизнес был в новинку: в Тунисе нет ни одной фирмы, которая специализировалась бы на этом виде деятельности. В Берлине я встретился с представителем одной из компаний, производящих марципан. Его заинтересовала возможность закупать ядра абрикоса в Тунисе. До последнего времени их поставки шли с азиатских рынков. Я убедил его в том, что могу поставлять этот продукт быстрее и на более выгодных условиях. Разумеется, мне гораздо интереснее продавать готовый продукт питания, нежели торговаться гранулами. Тем самым я перешёл от утилизации отходов к экологической переработке, от скорлупы к ореху.

Вы продаёте теперь только ядра абрикоса?

Пока что я ещё ничего не продал. Компания Moll Marzipan GmbH сочла сделку столь выгодной, что они заказали поставку сразу 20 тонн в месяц. Мне это было не под силу. Я вступил в переговоры с банком о получении средств для расширения производства. Кредит мне дали, поскольку в заявке я смог предъявить контракт с солидным бизнес-партнёром из Германии. Как раз сейчас мы «сидим на мели» и ждём не дождёмся, когда созреют абрикосы. Сбор урожая обычно начинается в июне и продолжается до сентября. Поэтому



уже скоро свадебные торты в Германии будут украшены персипаном из наших абрикосовых орешков. В деньгах оборот с нашим немецким заказчиком составит примерно 70 000 евро в месяц, и всего лишь четверть нашего бизнеса будет приходитьсь на биомассу. Я не прочь заполучить и других покупателей из Германии.

Мы от всего сердца поздравляем Вас с этим успехом! Что Вы могли бы посоветовать другим участникам Программы?

Я считаю, что во время стажировки важно правильно организовать время, свободное от занятий. Очень ценным я считаю общение во время перерывов, за ужином, разговоры за обеденным столом. Я использовал эти возможности для того, чтобы познакомиться с руководителями семинаров и лекторами, пообщаться с ними в неформальной обстановке. Эти люди обладают обширными знаниями и громадным опытом. За рамками стандартной программы семинара можно получить советы, ценные лично для тебя. Кстати, именно так я вышел на другого бизнес-партнёра, компанию Condio GmbH.

Ещё один покупатель абрикосовых косточек?

А вот и нет! Condio занимается пищевыми добавками и стабилизаторами. Собственно говоря, это не моя епархия, но спрос на них в нашей стране велик. Переговоры прошли весьма удачно, и теперь моя компания является эксклюзивным дистрибутором продукции этого семейного предприятия из немецкого города Вердер. С тремя крупнейшими производителями молока в Тунисе уже заключены контракты объёмом в один миллион евро на поставку стабилизаторов, например, для йогуртов, сыров и майонеза.

Г-н Целлег, мы благодарим Вас за эту беседу и желаем Вам дальнейших успехов! ■

Молдавский поставщик стройматериалов расширяет круг немецких партнёров

Войти в сегмент VIP



Как предприниматель, экономист из Кишинёва Михай Бостан начинал весьма скромно. Примерно десять лет назад он открыл своё дело в строительной отрасли, которая тогда находилась на подъёме. Его компания M&M Comert поставляла отечественную продукцию для строителей. Но у начинающего предпринимателя были весьма амбициозные планы. В 2010 году он случайно наткнулся на упоминание о Программе. По его утверждению, она дала решающий импульс для его предпринимательской карьеры.



Кишинёв. «Я стремился выйти на международные рынки», — говорит 37-летний бизнесмен, когда речь заходит о том, что подтолкнуло его к участию в Программе. Сегодня он уже затрудняется сказать, какой из её аспектов принёс ему самую ощущимую пользу. «Мне кажется, в Программе была удачно выдержанная пропорция всех элементов», — говорит руководитель предприятия, который, по его собственным словам, в первую очередь воспользовался контактами и репутацией Программы.

Первым бизнес-партнёром в Германии стала компания Cedima GmbH, производитель инструмента и машин для строительной промышленности из города Целле. Напористый Бостан сумел сподвигнуть немцев из Нижней Саксонии на сотрудничество, хотя на тот момент у него не

было никакого опыта международного бизнеса. «Я был абсолютным новичком. И то, что в меня, тем не менее, поверили, я объясняю хорошей репутацией Программы», — уверяет он. Кроме того, навыки, полученные во время обучения, вселили в него веру в себя и собственные возможности. Как следствие, в глазах других участников переговоров он выглядел вполне компетентным бизнес-партнёром.

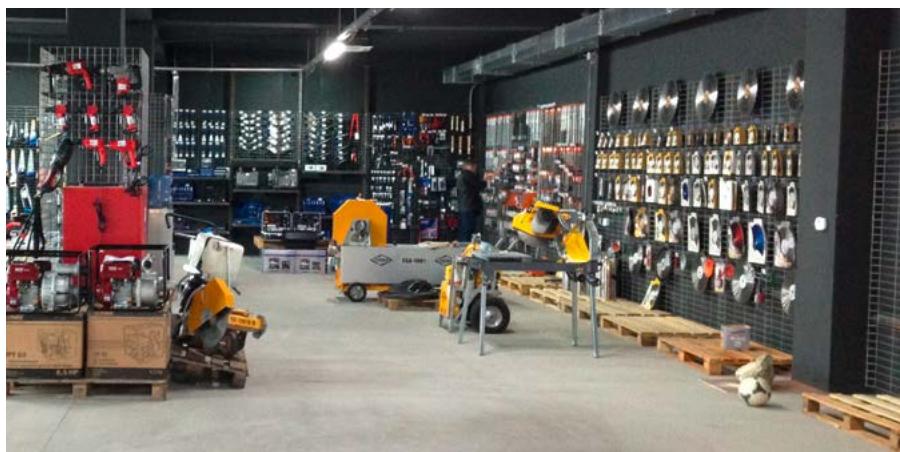
Тот, кто в Кишинёве хочет строить с немецким качеством, обращается к Бостану. «Дешёвые производители не вписываются в нашу бизнес-философию. Мы работаем в сегменте VIP-клиентов», — говорит хозяин предприятия. Его самый новый проект — это демонстрационный зал площадью 400 м², где выставлена продукция стоимостью более 400 000 евро, в том числе таких производителей, как Cedima, Projahn из Дитценбаха (инструменты и оснастка), Endress из Бемпфингена (электрогенераторы). Кроме того, рядом построен универсальный сервисный центр. «Все наши сотрудники прохо-

дят обучение в Германии», — уверяет Бостан. По его мнению, благодаря личным контактам деловые отношения становятся прочнее, сотрудники осознают связь с брендом.

Молдавский предприниматель постоянно расширяет долю продукции известных немецких компаний в своём ассортименте. За последние семь лет список новых бизнес-партнёров, для которых он стал эксклюзивным дистрибутором, стал длиннее на семь позиций. Это заметно сказалось на финансовом положении его предприятия. Объём продаж, начиная с 2010 года, когда он стал участником Программы, ежегодно растёт на 75 процентов.

По его словам, напряжённая политическая и экономическая ситуация, сложившаяся сейчас в стране, влияет и на его бизнес. Правда, рост в строительной отрасли всё ещё исчисляется двузначными цифрами, она остаётся одним из локомотивов национальной экономики. Хорошо идут, прежде всего, проекты, финансируемые из бюджета ЕС. На средства Европейского банка реконструкции и развития сейчас реализуется крупный проект по модернизации системы водоснабжения Кишинёва стоимостью 60 млн евро. Бостан выиграл тендер на поставку оборудования для нужд этого проекта и сейчас закупает машины для нарезки швов в бетоне, производимые компаниями Cedima и Endress.

В ближайшем будущем Бостан намерен выйти на зарубежные рынки: для Endress его компания будет официальным дилером в соседней Румынии, а для Projahn — в Украине. Очень личные отношения сложились у Бостана с ассоциацией выпускников Программы Invent Moldova. Он был одним из учредителей этой общественной организации, а сейчас возглавляет её. На общественных началах он организует международные мероприятия и экономические форумы, на которых охотно делится опытом по налаживанию деловых контактов с Германией. «Я хочу способствовать тому, чтобы результаты стажировки по Программе были ещё лучше», — говорит он. ■



M&M Comert

Бывший банкир занялся производством экологически чистых чипсов

Инновационные снеки для здорового питания



Сергей Шакола в 2007 году был стажёром Программы в Германии. Участие в Программе должно было изменить его жизнь, так как у него зрел план заняться бизнесом. Это желание было реализовано несколько лет спустя: Шакола открыл собственный магазин экологически чистых продуктов питания. Следующим поворотным пунктом в его судьбе стал 2014 год, когда он был вынужден покинуть родной Донецк. Кризис он воспринял как шанс изменить судьбу и занялся производством экологически чистых чипсов.

Киев. «Меня очень воодушевило то, с каким энтузиазмом в Германии работают собственники и руководители компаний и какой поддержкой пользуется бизнес», – рассказывает Сергей Шакола о главном впечатлении от стажировки. В Германию он приехал будучи заместителем руководителя филиала одного из украинских банков. За время, проведённое в Германии, намерение открыть своё дело только укрепилось. Больше всего его привлекало производство продуктов для здорового питания – он уже довольно много знал об этой сфере. Но окончательное решение было принято только в 2011 году. Шакола оставил работу в банке и открыл интернет-магазин, торговавший орехами, сухофруктами, цельным зерном, натуральными моющими средствами и т.п. На следующий год магазин с подобным ассортиментом появился и в «оффлайне». Параллельно

Шакола проводил фестивали, циклы лекций и семинаров, во время которых пропагандировал здоровое питание. На одном из таких докладов кто-то из слушателей поделился с ним идеей создать снек, отвечающий критериям здорового питания, и запустить его в производство. Это было в 2013 году.

Но 2014 год перечеркнул все планы начинающего предпринимателя, одержимого идеей здоровой еды. Его родной город Донецк оказался в центре событий, которые привели к вооружённым столкновениям на Украине. Нежданно-негаданно Шакола оказался «у разбитого корыта»

и с тяжёлым сердцем покинул Донецк. Вместе с семьёй перебрался в Киев, где снова обрёл почву под ногами. В столице он разыскал посетителя лекции, с которым несколько лет назад обсуждалась идея «здорового снека», и пошёл работать на недавно созданную компанию Фьючефуд. Вскоре он стал её совладельцем и директором. С начала 2015 года предприятие приступило к производству «чипсов будущего», которые изготавливаются исключительно из льняного семени без каких-либо химических добавок. Стояла задача создать «здоровый снек», по вкусу максимально близкий к чипсам из картофеля. Хотя компании-стартапу ещё нет и года, она уже приносит прибыль, а владельцы приняли на работу первых сотрудников. Чипсы пока продаются главным образом на

отечественном рынке: в супермаркетах и магазинах здоровой еды.

Только благодаря участию в Программе финансист превратился в предпринимателя. А теперь он намерен выйти на зарубежные рынки, получив поддержку из средств другого проекта. В рамках Соглашения о свободной торговле между ЕС и Украиной при выходе на общеевропейский рынок украинские аграрии вправе рассчитывать на определённые льготы. Компания Фьючефуд подала заявку на субсидирование. «В среднем один европеец съедает в год шесть кило снеков, немец – три кило, а украинец – только полкило», – рассказывает Шакола, сделавший – вопреки весьма скромному потреблению по отношению к европейцам – выбор в пользу Германии. «Благодаря Программе я знаю своих потенциальных покупателей. Я знаю, что моя идея будет востребована на немецком рынке», – говорит начинающий предприниматель, который через европейский проект в ближайшее время получит не только информацию о потенциальных партнёрах, но и юридическую консультацию об особенностях экспорта продовольственных товаров в ЕС.

До сих пор объём производства компании Фьючефуд был весьма скромен: 120 000 упаковок в год. «Мы выжали максимум из собственных средств и обошлись без кредитов», – не без гордости заявляет Шакола.

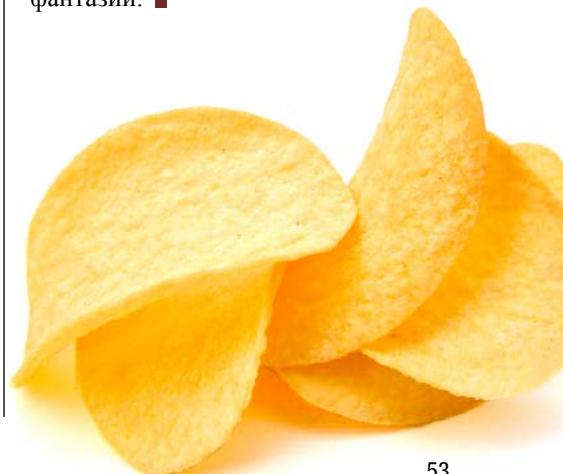
«В среднем один европеец съедает в год шесть кило снеков».

Вскоре ассортимент компании пополнится ещё двумя вкусовыми направлениями: чипсы с зеленью и сладкие

чипсы на основе сухофруктов. Рецепты Шакола патентуют. По его словам, способ производства и состав уникальны на рынке. Кстати: самые восторженные клиенты – это его собственные дети, которые с нетерпением ждут новых вкусовых фантазий. ■



Сергей Шакола



Российские компании инвестируют в Германию

«Германия вдохновляет высокими технологиями!»

Падение рубля положительно сказалось на привлекательности российской продукции и услуг за рубежом. Кроме того, вялая конъюнктура внутри страны мотивирует предпринимателей к большей активности на внешних рынках. Германия – это база для экспорта в страны Европы. Соответственно высока популярность страны среди российских инвесторов. И это не удивительно. Миллионы жителей Германии владеют русским языком, 350 авиарейсов в неделю связывают города России и Германии, да и в культурах обеих стран много общего. Агентство Germany Trade & Invest помогает российским бизнесменам открывать предприятия в Германии.

Германия высоко котируется среди россиян. И не только из-за пива на «Октоберфесте» или шоппинга на Курфюрстендумме в Берлине. Более 221 000 российских граждан проживают в Германии. В стране почти 100 двухязычных школ – притом во всех регионах. Кроме того, более шести миллионов немцев владеют русским языком. Или как минимум понимают его. Заниматься совместным бизнесом в Германии – на это у россиян немало причин. Объём российского экспорта в Германию составил в 2015 году 22,8 млрд евро. Экспортируемая продукция не расходится сама по себе. Её сбытом активно занимаются российские компании, за последние годы открывшие в Германии сотни торговых представительств. Среди них – Газпром, Лукойл, крупнейший производитель пиломатериалов Илим Тимбер.

Ещё одна тенденция последнего времени – российские ИТ-компании, наращивающие объёмы экспорта из года в год, управляют сбытом в Европе через свои немецкие филиалы. Среди этих компаний – хорошо известный производитель антивирусных программ «Лаборатория Касперского» или разработчик лингвистического программного обеспечения Abbyy. Примечательно и то, что всё чаще филиалы в Германии занимаются не только сбытом, но и совершенствованием и адаптацией российского ПО или телекоммуникационных услуг к требованиям немецкого и европейского рынка.

Как Abbyy, так и «Лаборатория Касперского» открыли свои немецкие филиалы в Баварии. В 2015 году на филиалах 300 российских компаний в Баварии было занято 4 750 сотрудников. Но больше всего российских предприятий сосредоточено в Берлине – целых 315. Среди российских компаний, инвестирующих в Германию, пользуются популярностью и другие регионы – Северный Рейн-Вестфалия, Баден-Вюртемберг, Гессен.

Российские компании ценят инновационный потенциал Германии

Великолепная инфраструктура, мощный сектор НИОКР и гигантский рынок – вот основные плюсы инвестиций в Германии для российских бизнесменов. Юрий Зигуля, генеральный директор «Манго Телеком», рассчитывает к тому же на особое «вдохновение» в Германии. Его компания имеет офисы в разных странах, где работают в общей сложности 500 человек. В России «Манго Телеком» – первый провайдер облачных коммуникационных сервисов, специалист по виртуальным АТС. Первый офис «Манго Телеком» в Европе открылся в 2014 году в Берлине, а узел связи компания создала во Франкфурте-на-Майне.

Выбор Германии неслучαιен. Зигуля лестно отзыается о Германии как о стране революционных технологий. Спрос на облачные телекоммуникационные сервисы, по его словам,

имеет устойчивый характер. «Наши услуги особенно востребованы малым и средним бизнесом – двигателем немецкой экономики», – уверяет он.

И действительно, преимущества Германии налицо: страна с самой крупной экономикой в Европе отличается чрезвычайно высокой производительностью, хорошей системой образования, высококвалифицированными специалистами и прекрасной транспортной инфраструктурой. Сотни т.н. «тайных чемпионов» – представителей МСБ – делают страну двигателем европейской экономики, обладающим огромным инновационным потенциалом. В целом ряде отраслей, таких как автомобилестроение, Индустрия 4.0, возобновляемая энергетика, фармацевтика или химия, немецкие компании оставили конкурентов далеко позади себя. Без надёжных партнёров, поставщиков комплектующих из-за рубежа, это было бы невозможно. Именно здесь открываются широкие перспективы для российского бизнеса. В самых различных сферах – в ИТ, в химической промышленности, в логистике.

Советы по основанию предприятия в Германии

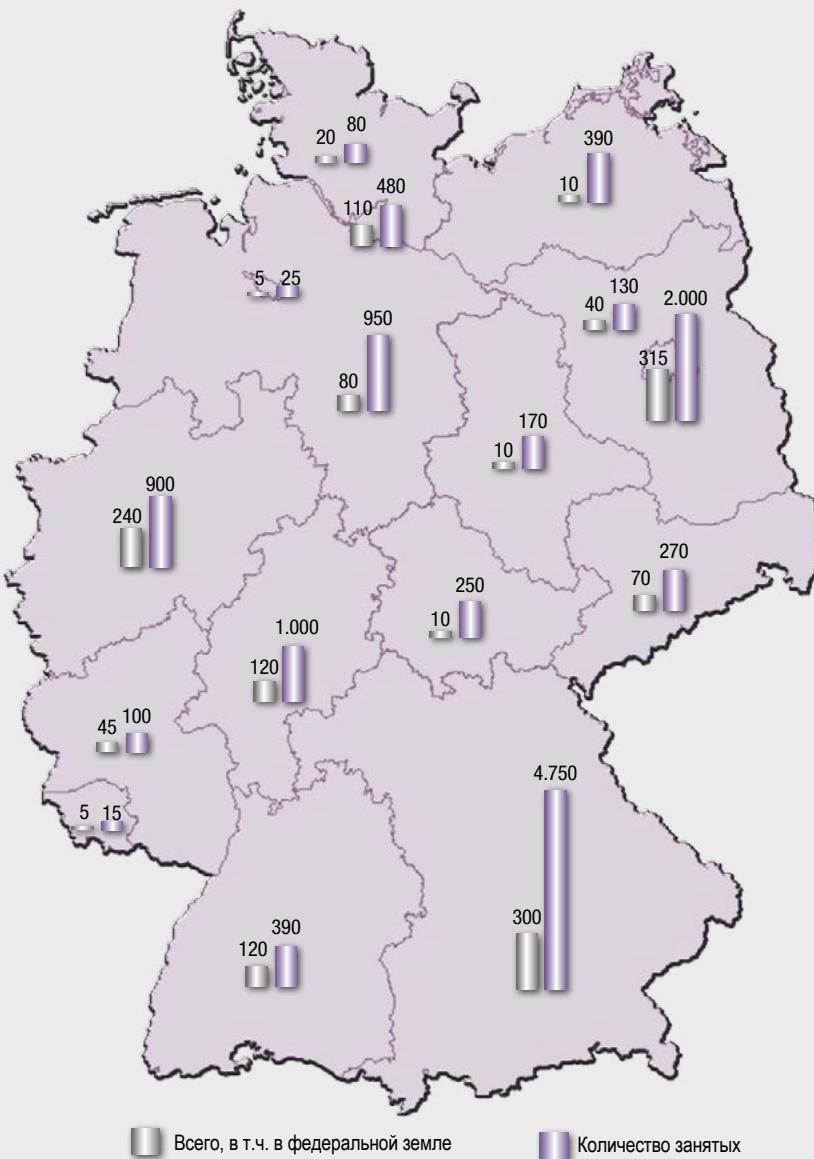
Привлекательность для инвесторов в немалой степени зависит от правовой защищённости. Начиная с создания компании и заканчивая вопросами

В Германию – с надёжным помощником

Самая первая инстанция, в которую обращаются российские бизнесмены, открывавшие компанию в Германии, – московский офис Germany Trade & Invest (gtai). Русскоязычные сотрудники помогут установить прямой контакт с отраслевыми специалистами gtai в Германии. Последние в свою очередь расскажут потенциальным российским инвесторам об актуальной ситуации на рынках и в отраслях: в машиностроении, энергетике, ИТ и ещё в десятке других важных секторах.

Отраслевые эксперты gtai помогут также установить контакты с ответственными представителями администраций федеральных земель или региональных кластеров. Они направят подробную информацию о стоимости аренды, регистрации предприятия, об оформлении, законах, налогах, возможностях получения финансовой поддержки и кредитов, об уровне зарплат в соответствующих регионах. И всё это в соответствии с потребностями и отраслевой спецификой каждого предприятия. Важно и то, что все эти услуги оказываются бесплатно.

География российских компаний в Германии*



* только компании, зарегистрированные в торговом реестре

Источник: Bureau van Dijk Electronic Publishing, Markus Datenbank 2015

налогообложения и получения вида на жительство. Создание фирмы – не высшая математика. Наиболее распространённая в Германии организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью (GmbH). Это аналог российского ООО с минимальным уставным капиталом 25 000 евро.

На регистрацию компании уходит не более двух недель. Во-первых, требуется учредительный договор. Договор заверяется у нотариуса, который составляет список учредителей. После перечисления вклада в уставный капитал на расчётный счёт компании нотариус регистрирует GmbH в торговом реестре, который находится в местном суде первой инстанции (Amtsgericht). Через несколько дней суд высылает подтверждение о регистрации. Административные

сборы не так велики. Оформление у нотариуса обходится примерно в 800 евро, регистрация в суде – ещё 150 евро. Кроме того, учредитель оплачивает услуги по составлению вступительного баланса и членские взносы в торгово-промышленную или ремесленную палату.

Вопрос получения вида на жительство – более серьёзный. Для создания GmbH российскому предпринимателю достаточно сперва получить простую шенгенскую бизнес-визу. Однако действующая компания не гарантирует постоянного вида на жительство для её учредителя. Если российский хозяин хочет жить в Германии, чтобы управлять своей компанией, ему необходим постоянный вид на жительство. Этот вопрос решается в местном отделе виз и регистрации иностранных граждан

(Ausländerbehörde) – там, где зарегистрировано GmbH. Документов о создании фирмы будет недостаточно. Российский бизнесмен должен убедить сотрудников Ausländerbehörde продуманным бизнес-планом, обосновывающим коммерческий успех в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а также доказательством надёжного финансирования.

Твёрдая валюта для российских проектов

По целому ряду проектов инвесторам выделяются государственные субсидии – от ЕС, из федерального бюджета или из бюджетов федеральных земель. Специальные программы финансовой поддержки предусмотрены в особой степени для проектов в сфере НИОКР. То же самое касается инвестиционных кредитов: их предлагают банки развития федеральных земель, германский банк развития KfW на федеральном уровне, а также Европейский инвестиционный банк.

Дополнительные средства предусмотрены также инвестиционной программой федерального правительства. В отдельных регионах Германии по этой программе в течение первых двух лет возмещается до 40 процентов затрат на коммерческую недвижимость, стоимость оборудования, нематериальные затраты или затраты на сбыт продукции. Условием является создание постоянных рабочих мест. Оборудование и рабочие места должны просуществовать как минимум пять лет. При трудоустройстве длительно безработных местное ведомство по трудоустройству помогает работодателям не только с выбором персонала. Оно предлагает льготные условия, оплачивая обучение сотрудников в течение трёх месяцев и брать на себя до половины затрат на персонал в течение первого года.

Контакт:

Germany Trade & Invest

Московское представительство

1-й Казачий пер., 7, 119017 Москва

Контактное лицо: Любовь Маркова

Liubov.Markova@gtai.de

Тел.: +7 495/234 49 56



Бернд Хонес получил высшее образование по специальностям политология и экономика. Он также квалифицированный журналист. Более восьми лет он возглавляет офис Germany Trade & Invest в Москве. В российском представительстве он готовит отраслевые, региональные и макроэкономические анализы по России. А также помогает российским компаниям основывать предприятия в Германии.

Управление предприятием, ориентированное на будущее



Для участников Программы из Казахстана и Кыргызстана, проходивших стажировку весной 2016 года в Гамбурге, вопросы управления предприятием были тесно связаны со стратегией развития и руководством персоналом. Почти все участники являются собственниками или директорами малых и средних предприятий, поэтому особый интерес для них представляли различные аспекты мотивации сотрудников.

Гамбург. Каким образом немецкие компании добиваются высокой мотивации своих сотрудников? Как я могу превратить свою фирму в высокоэффективное предприятие и одновременно способствовать раскрытию потенциала своих сотрудников? В чём заключаются основные различия в менеджменте компаний и мотивации персонала между Германией и моей родиной? В течение двух дней гости из Центральной Азии погружались в разнообразные аспекты управления предприятием, персоналом, изменениями, а также в проблемы менеджмента инноваций. Тренинг начался с обращения к историческому прошлому, в ходе которого были рассмотрены этапы развития управленческой парадигмы, основанные на анализе Фредерика Лалу. Его новаторское произведение «Открывая организа-

ции будущего» вышло в 2016 году и на русском языке.

С помощью небольших символов управленцы из Казахстана и Кыргызстана отправились в путешествие во времени на несколько тысячелетий и столетий назад, используя метод социометрии. Цель заключалась в том, чтобы понять, как в зависимости от господствующей картины мира и представления о человеке менялись формы управления и, следовательно, мотивации. На каждом новом этапе становилось возможным управлять всё большим количеством людей и справляться с задачами более высокой степени сложности.

В ходе анализа участники обратили внимание на тот факт, что большин-

ство их предприятий находятся на уровне «традиционной конформистской организации» (см. таблицу). Здесь речь идёт прежде всего о достижении стабильности и безопасности. В данной модели управления предприятие, где сотрудникам скорее не доверяют и поэтому их усиленно контролируют, использует классическую пирамидальную иерархию. Подобная иерархия порождает «эффект силосной башни», когда люди думают только о собственных задачах и не понимают последствий своих действий для компании в целом. Данная структура подавляет внутреннюю мотивацию сотрудников. Обращение к традиционной парадигме управления основывается исключительно на гипотезе, что внешние средства – например, деньги – могут устраниć эту системную ошибку. Полученные выводы заставили многих сильно призадуматься.

По мнению нескольких участников, часть центральноазиатских предприятий находится на этапе «современной, нацеленной на конечный результат организации», для которой, как и прежде, характерна пирамидальная иерархия. Однако здесь уже прослеживается горизонтальная коммуникация между различными подразделениями, осуществляющаяся в виде проектов. В результате расширяется горизонт и усложняются процессы. Одновременно становятся более разнообразными взаимоотношения на рабочем месте, что исключает всеобщий контроль. Управление на данном



Участники Программы из Центральной Азии

Организационная модель	Время возникновения, вид экономики	Примеры из истории и современности	Важнейшие достижения данной парадигмы по сравнению с предыдущей
Трибальная, импульсивная организация Осуществление власти исключительно предводителем клана с целью достижения повиновения подданных. Страх обеспечивает сплочённость организации. Крайне реактивная модель, в центре внимания – настоящее. Процветает в хаотичном окружении.	10 000 лет назад Садоводство Простое сельское хозяйство Кочевники	• Рабство • Племенное общество • Мафия • Уличные банды • Отряды боевиков, представляющие различные кланы	Возможность распределения ролей. Это приводит к • разделению труда • командному авторитету
Традиционная, конформистская организация Сильно формализованные роли внутри иерархической пирамиды, распоряжения и контроль сверху вниз (что и каким образом). Стабильность является высшей ценностью и обеспечивается точными процессами, будущее – это повторение прошлого. Сотрудники «принадлежат» организации, решающим является принадлежность к социальному классу, позиция: «Мы против других».	6000 лет назад Начало систематического сельского хозяйства	• Месопотамия: государство фараонов • Бюрократия • Армия • Большинство правительственные учреждений • Государственная школьная система	• Долгосрочные перспективы (планирование) • Формальные роли (стабильная и прогнозируемая иерархия) • Процессы (передача знаний от поколения к поколению)
Современная организация, нацеленная на конечный результат Цель – быть лучше, чем конкуренты, зарабатывать прибыль и расширяться. С помощью инноваций можно оставаться в числе ведущих. Управление посредством постановки целей: распоряжения и контроль того, что должно быть сделано, и свобода – каким образом.	Начало датируется 16-17 вв. Возрождение Ранняя индустриализация Возникновение заводов	• Глобальные предприятия • Частные школы • Большинство западных компаний	• Инновации Возникновение кросс-функциональных проектов, пирамида становится более ровной • Надёжность Доверие по отношению к сотрудникам посредством ключевых показателей эффективности (KPI) • Принцип конечного результата Реализация собственного потенциала независимо от социального статуса, интеграция женщин и различных «меньшинств» в процессы
Постмодернистская плюралистическая организация В рамках классической пирамиды, в центре внимания культура и делегирование полномочий для достижения наивысшей мотивации персонала. Руководители служат тем, кем они руководят. Их задача – внимательно слушать, содействовать развитию, вдохновлять и мотивировать.	Начало в 60-70е годы в Западной Европе и в США	• Культурноориентированные компании, такие как Southwest Airlines, Ben&Jerry's, The Container Store • Неправительственные организации, такие как Гринпис, Оксфэм, организации солдатских матерей	• Делегирование полномочий • Культура, ориентированная на ценности Ценности: равенство, согласие, гармония • Стейкхолдер-ориентированная модель компании (учёт интересов всех групп участников)
Интегральная, эволюционная организация Ликвидация старой иерархии с целью полноценного, сознательного труда и самоорганизации. Большая гибкость и решение комплексных задач, привлечение потенциала всех сотрудников.	Начало 21 века „NewWork“	• Airbnb • Zappos • Buurtzorg • Live@Work	• Смысл, цель • Целостность • Комплексность • Осмысленность • Самоорганизация

Источник: Фредерик Лалу, «Открывая организации будущего», издательство Франц Вален, Мюнхен, 2015, стр. 36-37

этапе означает делегирование и передачу полномочий. Это мощный рычаг, который способствует значительному увеличению эффективности и одновременно ощутимому повышению мотивации, так как в компании больше верят в способность людей самостоятельно принимать решения. После такого исторического анализа один из директоров сказал: «Когда я вернусь домой, я соберу руководителей отделов и вместе с ними ещё раз отправлюсь в прошлое. Я хочу, чтобы мы начали бороться с синдромом силосной башни и стали наконец

доверять нашим хорошим сотрудникам!»

Во время интерактивного тренинга участникам открылись глаза не только на тесную взаимосвязь между доверием и мотивацией, но и на методы самоменеджмента и на организации будущего, схожие с сетевыми структурами. На родину управленцы возьмут с собой внушительный багаж знаний об управлении предприятием и менеджменте персонала, а также множество конкретных идей. ■



Хайке Пфеффнер, одна из основательей U Hub в Гамбурге («Presencing»), предлагает модульные тренинги на темы лидерства, обратной связи и изменений, а также руководства проектами. Провела серию тренингов в пяти городах России по управлению проектами и культурному менеджменту в сотрудничестве с Гёте-Институтом и Фондом Роберта Босха. Она проводит семинары в Германии для участников Программы.



Dr Юлия Мориц работает с 2009 года в COGNOS International и с 2015 года руководит Международной академией (Akademie International) в Гамбурге. В рамках Программы она отвечает за общую организацию и проводит семинары и тренинги.

VDMA: в цифровой революции производства ключевую роль играет машиностроение

«Индустря 4.0» – быть лидером перемен

Информационные технологии не впервые радикально трансформируют стратегии и операционные процессы на предприятиях. Два примера из истории: 1960-70-е годы – автоматизация производственных процессов, 1980-90-е годы – стремительное распространение интернета в промышленности и бизнесе. Но сегодняшние преобразования гораздо глубже.

И это не удивительно. Ведь на цифровом заводе, где всё автоматизировано и интегрировано в сеть, центральное управление скоро станет анахронизмом. Новый принцип – децентрализованная самоорганизация. Интеллектуальные продукты активно управляют производственным процессом, общаются друг с другом по всей цепочке создания стоимости и позволяют отслеживать свой полный жизненный цикл. Изготовители, поставщики комплектующих и потребители завязаны в комплексную сеть, цикл инновационного процесса предельно сокращается. Отдельные компоненты производства приобре-

тают интеллектуальные качества, берут на себя новые функции и решают сервисные задачи. И всё это становится технически возможным благодаря встроенным датчикам, процессорам, сетевой интеграции и системам управления данными.

В результате производство становится ещё более гибким и предельно индивидуальным вплоть до микросерийного или выпуска «партый размером в единицу» (т.н. производство «batch size 1»), создаются возможности для прямого и быстрого реагирования на изменения и сбои производственного процесса, по-

вышается эффективность, сокращаются затраты. Интегрированные сегменты промышленного производства выходят на качественно новый уровень. Согласно исследованию, выполненному по заказу BMWi Германии, экономический потенциал сектора Индустрис 4.0 в Германии за ближайшие пять лет должен составить примерно 153,5 млрд евро.

Индустря 4.0 – четвёртая промышленная революция

Понятие «Индустря 4.0» родилось в Германии как синоним слияния производственных технологий с ИТ и интернетом. Происхождение этого понятия неслучайно, ведь Германия – страна промышленного производства – играет ключевую роль в Индустрис 4.0. В отличие от других классических промышленно развитых стран Германия не пошла по (ложному) пути деиндустриализации. Напротив, промышленности принадлежит неприкованное место в экономике страны, от чего Германия только выигрывает. Являясь ведущим мировым центром размещения промышленного производства, Германия укрепляет свои позиции, создаёт прочный фундамент для поддержания рабочих мест и общественного благосостояния.

В центре – машиностроение

Этим успехом страна во многом обязана немецкому машиностроению – отрасли, которая играет центральную



роль в реализации концепции Индустрии 4.0, под которой понимается цифровая революция в промышленном производстве. Формируя костяк немецкой промышленности, машиностроение служит гарантом роста и благосостояния нашего общества, миллион представителей которого заняты на машиностроительных предприятиях – больше, чем в какой-либо другой отрасли. К этому добавляется значение машиностроения как провайдера и пользователя технологий Индустрии 4.0 вместе со значением лидера инноваций на многих важных рынках. Всё это просто обязывает к активному творческому отношению при разработке новых методов промышленного производства. И служит дополнительным решающим аргументом в пользу значения машиностроения. В эпоху Индустрии 4.0 эта отрасль – информационный источник глобального интеллектуального производства. Ведь именно в машиностроении происходят сбор и интеграция данных, их осмысление и интерпретация.

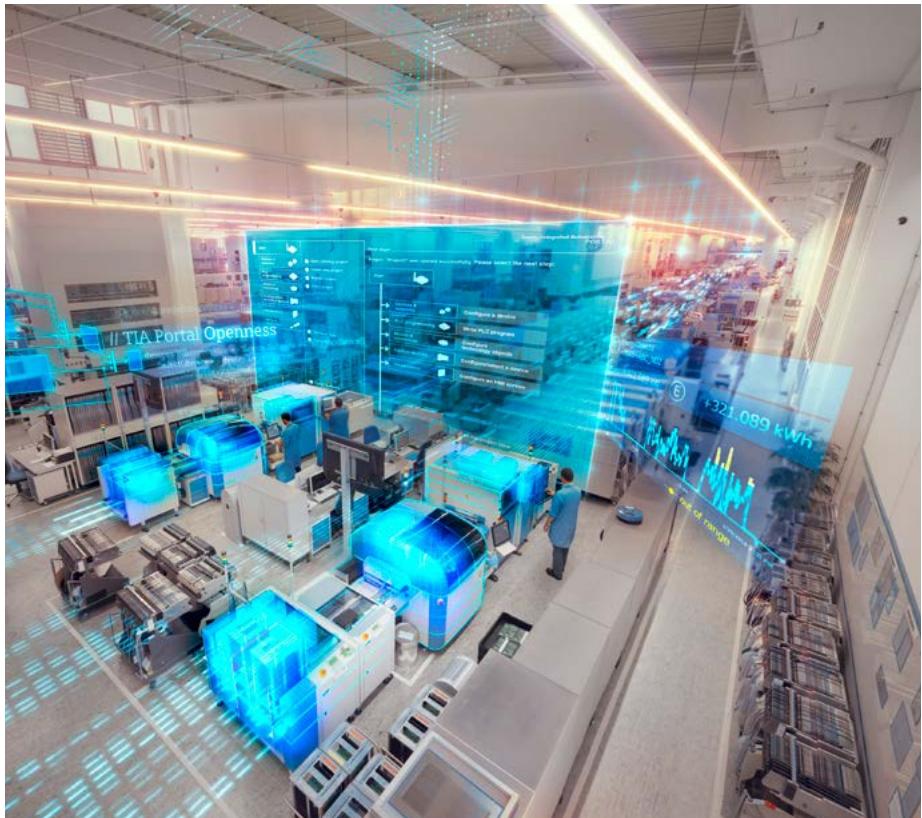
Преобразования требуют активной позиции

При всём этом Индустрия 4.0 – это процесс последовательного развития, а не состояние, которое наступает внезапно. Скорее это путь, охватывающий множество этапов и отдельных шагов, путь, требующий активной творческой позиции. Идущий по этому пути сталкивается с различными вызовами – от информационной безопасности до вопросов профобучения и повышения квалификации в Индустрии 4.0. Этот аспект особо важен, ведь путь к интеллектуальному производству без людей невозможен. Человек стоит по-прежнему в центре событий – он руководит процессами и управляет Индустрией 4.0.

Игнорировать изменения, которые влечёт за собой цифровая револю-

Союз немецких машиностроителей VDMA

Союз немецких машиностроителей VDMA помогает своим членам развиваться. Созданный VDMA межотраслевой форум «Индустрия 4.0» призван интегрировать ноу-хау в области промышленного интернета. Поэтому Союз отслеживает все новшества в сферах НИОКР, стандартизации, информационной безопасности, организации производства, правовой базы, повышения квалификации сотрудников.



ция, недопустимо. Интернет безвозвратно изменил наш образ жизни – на работе и дома. Новые технологии продолжают совершенствоваться и развиваться – и к этому нужно относиться как к открытию новых возможностей и горизонтов. Индустрия 4.0 в равной мере важна как для крупных концернов, так и для МСП. Именно представителей среднего бизнеса следует увлекать за собой, в мир цифровых преобразований, ведь только вместе с ними четвёртая промышленная революция увенчается успехом.

Бизнес-модели – вопрос дополнительной пользы

Говоря о дополнительных возможностях и горизонтах, нельзя не затронуть вопрос о бизнес-моделях, которые ассоциируются с революционными преобразованиями Индустрии 4.0. Они – краеугольный камень дискурса о значимости Индустрии 4.0 для машиностроительных предприятий. Перед каждой компанией стоит вызов – найти для себя конкретные возможности, которые открываются благодаря Индустрии 4.0, и реализовать их.

Индустрия 4.0 – это не самоцель. Сама по себе она никакой ценности не представляет. Лишь методы и решения, ею создаваемые, прокладывают путь к новым инновационным продуктам, услугам, к совер-

шенствованию производственных процессов. С одной стороны, Индустрия 4.0 помогает сокращать производственные затраты. С другой стороны, она увеличивает экономический эффект за счёт сбыта продуктов, приносящих дополнительную пользу.

Работа в команде – залог прогресса

В конечном итоге успех Индустрии 4.0 определяется каждым конкретным случаем. Универсального рецепта цифрового производства не существует – ни в машиностроении, ни в любом другом секторе экономики. Но Индустрия 4.0 и не какой-то параллельный мир, который скорее отпугивает, нежели привлекает. Наоборот, необходимо совместными усилиями активно творить будущее и осознавать те новые возможности, которые открывает нам цифровая революция. Возможно это лишь сплочением сил, иными словами, в тесном взаимодействии промышленности, науки, отраслевых ассоциаций, политических и общественных деятелей. Наша цель – производство будущего. ■



Dr Йорг В. Мучлер с 2005 года является директором регионального объединения и рабочей группы по морским системам и оборудованию в Союзе немецких машиностроителей VDMA в Гамбурге.

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров в Интернете:

Вся информация для участников и заинтересованных лиц – на сайте!

www.managerprogramme.com

The screenshot shows the homepage of the Manager Training Programme. It features a large world map with numerous pins indicating participant locations. Below the map are several sections: 'Обзор с Германией' (Overview from Germany), 'Новости' (News), 'Инновации, Интернационализация, ИННОВАЦИЯ' (Innovation, Internationalization, INNOVATION), 'Сообщество' (Community), 'Платформа для новых идей и связей' (Platform for new ideas and connections), 'От старых центров к ориентирам новым' (From old centers to new orientation points), and 'В фокусе – работы с партнерами' (In focus – work with partners). A QR code for GIZ is at the bottom.

У Программы подготовки управленческих кадров своя страница в Фейсбуке!

www.facebook.com/managerprogramme

The screenshot shows a Facebook page for 'Fit for Partnership with Germany'. It features a post from 'Manager Training Programme' dated September 18, 2015, with the text: '10.000 companies have ties to Germany'. The post includes a map of the world with German flags and a large '10.000' graphic. A QR code is also present.

Познакомьтесь уже сегодня с Вашими будущими деловыми партнёрами!

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

Нам важно узнать Ваше мнение!
На сайте <http://feedback.managerprogramm.de> 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.managerprogramme.com

Manager Training Programme

Supported by:



Федеральное министерство
экономики и энергетики