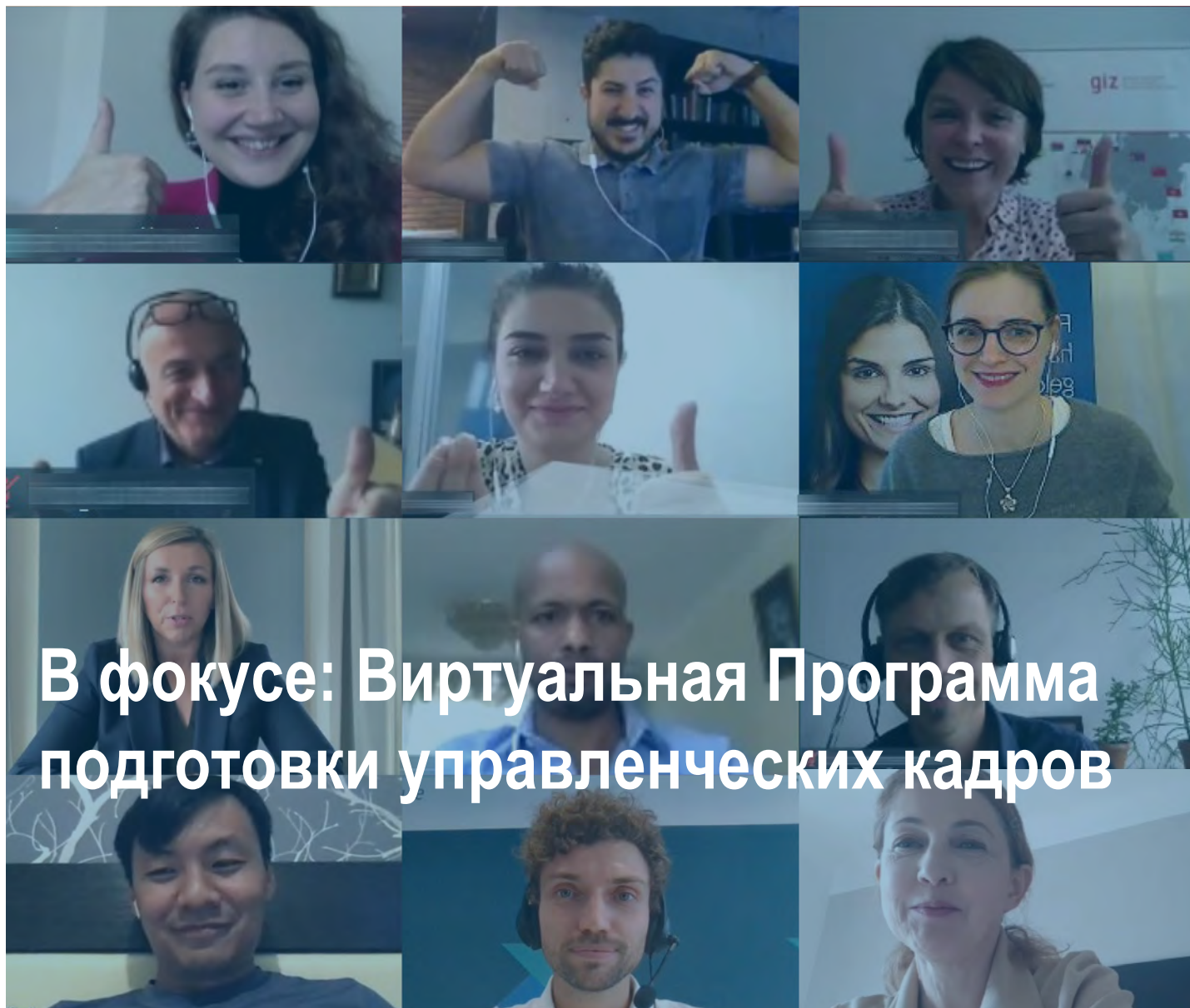


# Fit for Partnership with Germany Journal

Выпуск 16  
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии  
по подготовке управленческих кадров



#### Наш ответ кризису

Интервью с руководителем программы Реймутом Дюрингом, посвящённое переходу в виртуальный формат

Стр. 8



#### «Найдите контейнеры!»

Как выпускница Программы Айнур Абдина руководит предприятием в условиях пандемии

Стр. 46



Главная тема этого выпуска:

## Со щитом через кризис

Вследствие пандемии коронавируса в 2020 году падение немецкой экономики достигло исторического значения. Цель федерального правительства заключается в том, чтобы избежать банкротства предприятий и массовой безработицы, которыми обычно сопровождаются аналогичные кризисы. Помимо прочего, смягчение экономических последствий связано с расширенным пакетом мер, принятых федеральным правительством.

Подробности читайте на странице 21

### ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ

3

### ► НОВОСТИ

4-7

Приветствие

4

Киргизия останется партнером Программы на ближайшие годы

5

Действие Программы в Туркменистане продлено

5

Программа сотрудничества с Украиной продлена до 2023 года

6

Видеоклип для рекламы виртуальной Программы

6

Намечены стратегии развития в рамках дальнейшего сотрудничества

7

Подписано двустороннее соглашение с Китаем

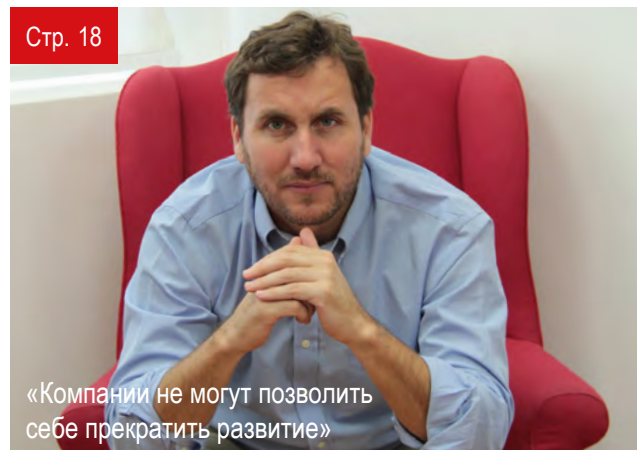
7

Стр. 6

Видеоклип для рекламы виртуальной Программы

Introducing the Virtual Manager Training Programme

Стр. 18



«Компании не могут позволить себе прекратить развитие»

Новые импульсы для предпринимателей из семи стран

16

О брендах и экологичности производства

17

«Компании не могут позволить себе прекратить развитие»

18

Взгляд в закулисы немецкого банка

20

Со щитом через кризис

21

Пандемия коронавируса порождает неуверенность в отрасли внешней торговли

24

### ► ВЫПУСКНИКИ

26-37

Стимул для работы выпускников

26

Отзывы участников:

Как вы справляетесь с коронакризисом?

28

### ► ФОКУС

8-25

Виртуальная Программа подготовки управленческих кадров — наш ответ кризису

8

Первые мосты наведены

10

«Зелёная энергия» в глобальном измерении

11

«Этим шансом должен воспользоваться каждый»

12

Эфиопия: Поддержка при выходе на рынок

14

Отзывы участников:

«Каковы Ваши впечатления от Программы?»

15

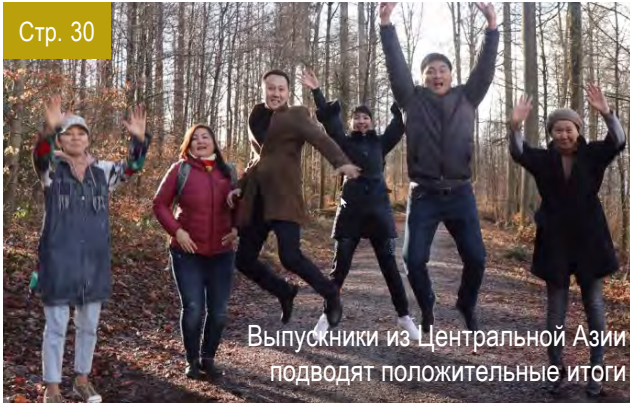
Стр. 38



Южная Африка: Полный вперед в будущее



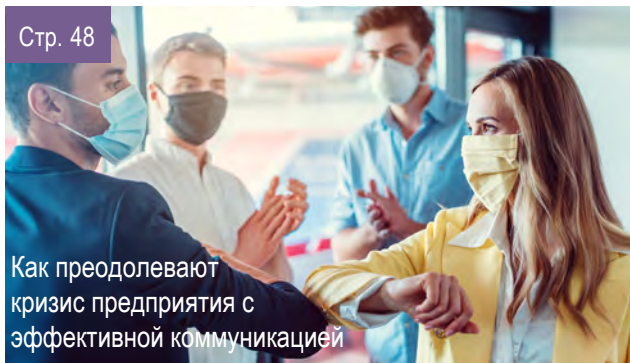
Стр. 30



Выпускники из Центральной Азии подводят положительные итоги

Преодолеть кризис за счёт хороших связей	29
Выпускники из Центральной Азии подводят положительные итоги	30
«Важнее всего сейчас диалог»	32
Консультации с коллегами для поиска наилучших решений	34
«Идеального момента не существует»	35
Семинары для тунисских предпринимателей	36
Управление цепочками создания стоимости во время пандемии Covid-19	37

Стр. 48



Как преодолевают кризис предприятия с эффективной коммуникацией

► <b>ИСТОРИИ УСПЕХА</b>	38-47
Южная Африка: Полный вперед в будущее	38
Германия: Рост на Ближнем Востоке	40
Молдова: Умом и сердцем	42
Египет: Образец для подражания в профессиональном обучении	44
Казахстан: «Найдите контейнеры!»	46
► <b>СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ</b>	48-53
Как преодолевают кризис предприятия с эффективной коммуникацией	48
Цифровые коммуникации для развития командного духа	51
<b>ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ</b>	55

## Уважаемые читатели!



В начале 2020 года сложно было представить, что спустя некоторое время мы сможем приветствовать участников Программы со всего мира в Германии исключительно в режиме онлайн. Программа проводится в этом режиме уже несколько месяцев, и мы несказанно

рады, что такой формат имеет успех и множество положительных отзывов со всех уголков планеты. Поэтому основная тема этого выпуска посвящена новому формату Программы и преодолению пандемии коронавируса. Информацию о том, как наши участники и выпускники участвовали в онлайн-семинарах, специальных мероприятиях и посещениях предприятий, а также какие проблемы возникли при переходе на виртуальный режим работы, читайте со страницы 8.

Хотя для многих предпринимателей пандемия ознаменовалась потерей продаж и неопределённостью в планировании, некоторые выпускники Программы открыли новые горизонты. О новых направлениях в развитии бизнеса и идеях преодоления кризиса поведают наши истории успеха, начиная со страницы 38. О роли цифровой коммуникации в трудные времена и возможностях поддержки командного духа в компании вы узнаете из специальных статей в конце выпуска.

В заключение — личная история. В этом выпуске я прощаюсь с вами и в скором времени выхожу на заслуженный отдых. В очередной раз искренне благодарю всех вас за приверженность Программе и прошу в дальнейшем также оставаться верными нашему делу.

Все вопросы или замечания по статьям выпуска отправляйте на эл. адрес [mp@giz.de](mailto:mp@giz.de).

**Раймут Дюринг**  
Руководитель Программы подготовки управленческих кадров



## Уважаемые читатели!

Как и многие люди и компании во всем мире, программы поддержки внешнеэкономической деятельности Федерального министерства экономики и энергетики тоже пострадали от пандемии коронавируса. Вследствие различных ограничений она не в последнюю очередь повлияла на оперативность внедрения международной Программы подготовки управленческих кадров. Так, например, уже начавшиеся весной 2020 г. занятия в группах повышения квалификации в связи с ограничениями с целью охраны здоровья не смогли проводиться регулярно и, к нашему сожалению, их пришлось прекратить.

Функционирование Программы подготовки управленческих кадров зависит от встреч на международном уровне. Поэтому нас особенно радует то, что Общество международного сотрудничества (GIZ) вместе с различными центрами повышения квалификации в кратчайшие сроки нашло способы проводить такие встречи даже во время пандемии коронавируса, пусть даже в отличном от привычного онлайн-формате. После короткого перерыва с прошлого лета 33 группы смогли пройти обучение по нашей новой цифровой

Программе подготовки управленческих кадров. Эта виртуальная программа будет длиться восемь недель вместо обычных четырех и, как и прежде, содержать все основные элементы: таким образом, начиная с августа тренинги будут проводиться центрами повышения квалификации в цифровом формате, а кроме того, между предприятиями-участниками будут устанавливаться корпоративные контакты на международном уровне. Даже виртуальные посещения предприятий будут проводиться в привычном режиме и, таким образом, останутся важной составляющей программы и во время пандемии.

Для Федерального министерства экономики и энергетики международные экономические отношения Германии, свой вклад в которые вносит и Программа подготовки управленческих кадров, имеют огромное значение. Их укрепление является ключевой задачей Федерального министерства экономики и энергетики. Поэтому мы очень рады тому, что наша программа имеет успех даже в цифровом формате и уже привела к заключению первых сделок, переговоры по которым, равно как и их оформление, состоялись в режиме онлайн.

Однако, несмотря на уже имеющийся положительный опыт внедрения виртуальной Программы подготовки управленческих кадров, давайте вместе надеяться на то, что в будущем году и мы вернемся к нормальной жизни, и проводимые в настоящее время в виртуальном формате встречи скоро снова станут реальными. Ведь в этом основная суть нашей программы. А пока мы желаем всем участникам радости и успехов в нашей новой Программе подготовки управленческих кадров и благодарим всех наших зарубежных и немецких партнеров, как из общества GIZ, так и из центров повышения квалификации, за активное содействие развитию программы и ее поддержку даже в это нелегкое время.

Ваша Йилдиз Гётце

**Йилдиз Гётце** руководит отделом Институциональное партнерство (вкл. партнёрские проекты ЕС), Программа подготовки управленческих кадров, правительственные консультации в Федеральном министерстве экономики и энергетики (BMW).





## Киргизия останется партнёром Программы на ближайшие годы



Статс-секретарь Айдин Шаршеев (слева) и посол Моника Иверсен после подписания соглашения в Бишкеке.

Партнерство с Кыргызстаном в рамках Программы подготовки управленческих кадров продлено до конца 2022 года. 2 октября 2020 года Айдин Шаршеев, статс-секретарь Министерства экономики этой центральноазиатской страны, и посол Германии в Кыргызстане, Моника

Иверсен, подписали в этой связи совместное Соглашение о намерениях.

«Мы очень рады продолжению этой успешной программы. Это огромная поддержка для киргизской экономики, и, к тому же, она пользуется значительным спросом», пояснил

статс-секретарь Шаршеев. Кыргызстан является партнером Программы подготовки управленческих кадров с 2008 года; с тех пор в ней приняли участие свыше 250 предпринимателей из этой страны. В связи с ограничениями на въезд в страну, обусловленными пандемией коронавируса, в этом году программа проходит виртуально. Но даже при таких обстоятельствах киргизские управленческие кадры успешно приняли в ней участие и уже смогли подписать первые договоры.

В мероприятии по случаю торжественного подписания соглашения в Бишкеке приняли участие также представители Торгово-промышленной палаты Кыргызстана. Торгово-промышленная палата является локальным координатором Программы и основным контактным партнером для заинтересованных лиц и потенциальных участников программы.



## Действие Программы в Туркменистане продлено

Предприятия Туркменистана смогут принимать участие в Программе Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMW i) по подготовке управленческих кадров еще три года. Об этом договорились представители Германии и данной центральноазиатской страны. 11 декабря 2020 г. Дирк Якоби, поверенный в делах посольства Германии в Ашхабаде, и министр финансов и экономики Туркменистана

Мухаметгельды Сердаров подписали в столице Туркменистана Ашхабаде совместное заявление о продлении Программы к концу 2023 года.

Туркменистан выступает партнёром Программы подготовки управленческих кадров с 2008 года. За этот период на курсы повышения квалификации в Германию было отправлено 250 специалистов и управленцев.



Дирк Якоби (слева) и Мухаметгельды Сердаров подписывают совместное заявление между.

## Программа сотрудничества с Украиной продлена до 2023 года

Программа подготовки управленческих кадров в Украине начинается новый виток. 8 декабря 2020 г. посол Германии в Украине Анка Фельдхузен и заместитель министра разви-

тия экономики, торговли и сельского хозяйства Украины Ирина Новикова подписали совместное соглашение о продлении программы.

По поводу уже шестого на сегодняшний день соглашения о продлении посол Фельдхузен сказала: «Я рада, что подписанием этого соглашения мы устанавливаем будущее Программы на надежный фундамент по меньшей мере до 2023 года. Новое продление срока действия это доказательство серьезной заинтересованности обеих сторон и их готовности к дальнейшему углублению нашего сотрудничества».

Начиная с 2001 года свыше 1500 украинских управленцев воспользовались предложением Программы содействия внешней торговле Федерального министерства экономики и энергетики (BMWi).



Анка Фельдхузен (справа) и Ирина Новикова после подписания заявления в Киеве.

## Видеоклип для рекламы виртуальной Программы

Новый короткий видеоклип предназначен для презентации виртуальной Программы подготовки управленческих кадров в сжатой форме. В нём рассказывается о содержании Программы и организации процесса обучения в цифровом формате. Клип, в котором выступают участники, немецкие предприниматели, преподаватели и инструкторы, предназначен для рекламирования Программы

в партнёрских странах. «В нашем фильме мы хотели бы кратко и наглядно отразить суть виртуальной Программы и её преимущества. Участие в ней может стать для зарубежных предпринимателей ключом к выходу на рынок Германии и даже ЕС», — поясняет руководитель Программы Реймут Дюринг. В коротком клипе длительностью около трёх минут специалисты рассказывают

о шансах и возможностях, предоставляемых Программой; кроме того, описывается ход Программы и содержание образовательного курса. Видео было предоставлено 21 партнёру для рекламы Программы в соответствующей стране. Кроме того, оно будет доступно на сайте Программы и на Facebook.



[www.managerprogramme.com](http://www.managerprogramme.com)





## Намечены стратегии развития в рамках дальнейшего сотрудничества

Германия и Россия продолжают сотрудничество в рамках Программы. 9 июля 2020 года посол Германии в России д-р Геза Андреас фон Гейр и заместитель министра экономического развития Российской Федерации Владислав Федулов подписали в Москве совместное заявление о продолжении Программы до 2022 года. «Мы единодушны в постановке цели: экономическая кооперация лучше функционирует в условиях более ориентированной экономики», — сказал фон Гейр в конце встречи. На заседании 3 декабря 2020 года члены немецко-российского Управленческого комитета также подчеркнули важность Программы в поддержке экономического сотрудничества между двумя странами. Сопредседатель 12-го заседания д-р Андреас Николлин из Федерального министерства экономики и энергетики (BMWi) видит в опыте выпускников большой потенциал для двустороннего экономического сотрудничества. Его коллега Алексей Болдин из россий-

ского Минэкономразвития предложил совместно оценить результаты Программы. Кроме того, в будущем планируется объединить виртуальные элементы Программы и очные мероприятия.

Россия является партнёром Программы с 1998 года. За этот период участие в Программе приняли свыше

6000 управленцев. Кроме того, программа «Готовы к бизнесу с Россией» с 2006 года предлагает немецким предпринимателям возможность познакомиться с потенциальными деловыми партнёрами в России в рамках практического обучения. На данный момент этой возможностью воспользовались 435 немецких предпринимателей.



Д-р Геза Андреас фон Гейр (слева) и Владислав Федулов на подписании совместного заявления в июле 2020 года.



### Подписано двустороннее соглашение с Китаем

Действие Программы подготовки управленческих кадров в Китае было продлено. В июне 2020 года между Германией и Китаем было подписано об этом двустороннее соглашение, обескураживающее продолжение сотрудничества до 2022 года. Китай является партнёром Программы с 2007 года. За этот период курсы повышения квалификации в Германии прошли свыше 600 китайских управленцев.



# Виртуальная Программа подготовки управленческих кадров

## Наш ответ кризису

На протяжении отмеченного пандемией 2020 года Программа изменилась сильнее, чем за 20 лет существования до этого: С августа 2020 года она работает в виртуальном формате — и её растущая популярность не может не радовать. Руководитель Программы Раймут Дюринг рассказал Журналу об этом стремительном развитии и планах на будущее относительно Программы.

*Журнал: Весной 2020 года все мероприятия в рамках Программы были приостановлены. Как Вы пришли к этому решению, и каковы были последствия?*

**Раймут Дюринг:** Когда в связи с эпидемией коронавируса с середины марта 2020 года в Германии и странах-партнёрах Программы подготовки управленческих кадров были введены более строгие правила

въезда, стало ясно, что мы не можем организовать очную Программу с четырёхнедельным пребыванием в Германии. Участники, которые на тот момент находились в Германии, были вынуждены вернуться домой, а все остальные запланированные визиты других групп сначала пришлось отложить. Нужно было найти пути продолжения Программы. В тесном сотрудничестве с Федеральным министерством экономики и энергетики и партнёрами из 21 страны мы приняли решение о запуске виртуальной Программы, которое удалось воплотить в жизнь благодаря поддержке центров

повышения квалификации по всей Германии.

*Что представляет собой виртуальная Программа?*

Под всем известным девизом «Fit for Partnership with Germany» участники проходят восьминедельную онлайн-программу, которая помогает им познакомиться с немецкими предприятиями и подготовить почву для установления деловых отношений с ними. Этому способствуют виртуальные интерактивные учебные курсы и видеовстречи с немецкими бизнесменами. Классические мероприятия, как то посещение предприятий, стажировки в области менеджмента и корпоративные встречи, присутствуют, но также проходят в виртуальном формате. Помимо цифровой программы, на 2021 год запланирована недельная программа пребывания в Германии, в рамках которой участники смогут воочию увидеть немецкие предприятия, посетить профессиональные выставки и пообщаться со своими коллегами по Программе.



”

**В результате мы подготовили ряд онлайн-конференций, включающих в себя профессиональные доклады, курсы повышения квалификации и мероприятия для интенсивного обмена опытом. Спрос чрезвычайно велик, что, разумеется, очень нас радует.**

«Мы на верном пути», — убеждён руководитель Программы Раймут Дюринг.



### Каковы преимущества такого формата?

Цифровой формат Программы позволяет нашим участникам развить свои управленческие компетенции, а также наладить и укрепить деловые связи с немецкими компаниями, не покидая своего рабочего места. Таким образом мы помогаем участникам, представляющим зарубежные и немецкие компании, развивать экономические связи и продвигать свои предприятия несмотря на ограничения, которые ставит перед всеми нами Covid-19. Курсы повышения квалификации в рамках виртуальной Программы отличаются высоким уровнем взаимодействия и открывают широкий простор для обратной связи, обмена опытом и индивидуального подхода. А по завершении Программы участники становятся частью международной сети, которая объединяет более 15 000 выпускников.

*2020-й год также принёс с собой многочисленные возможности и новшества для выпускников Программы.*

Изначально нам было очень важно продолжить работу между партнёрскими странами и Германией для всестороннего укрепления экономических связей. Поэтому мы хотели поддержать своих выпускников в кризисные времена и предложить им возможность постоянного контакта между собой. В связи с этим рассчитанные на один или два дня постпрограммные мероприятия, которые мы обычно проводим в стране проживания, также проходили в виртуальном формате. С каждой страной-партнёром мы обсудили темы, волнующие местных предпринимателей. В результате мы подготовили ряд

### 3 модуля управленческого тренинга

- 1) **Управленческий тренинг** Виртуальные модули стажировки открывают для управленцев возможность знакомства с немецкой корпоративной культурой. Наряду с этим они расширяют свои компетенции в области менеджмента и международного сотрудничества.
- 2) **Обучение на месте** В ходе виртуальных экскурсий на немецкие предприятия участники знакомятся с успешными концепциями управления компаниями и изучают новые технологии и оборудование. Они развивают свои управленческие навыки и получают возможность полезного обмена опытом с немецкими управленцами.
- 3) **Подготовка почвы для будущих сделок** В рамках индивидуальных виртуальных переговоров (B2B) с немецкими предпринимателями участники представляют свои предприятия и продукцию и обсуждают возможности дальнейшего сотрудничества.

онлайн-конференций, включающих в себя профессиональные доклады, курсы повышения квалификации и мероприятия для интенсивного обмена опытом. Спрос чрезвычайно велик, что, разумеется, очень нас радует.

### Какие выводы Вы можете сделать по прошествии первых месяцев?

Программа подготовки управленческих кадров может работать и в условиях пандемии коронавируса, она пользуется популярностью и приносит экономические плоды — таков итог последних месяцев. В 2020 году в Программе приняли участие около 650 управленцев, многие — весьма успешно. Эффективность нового формата подтверждают многочисленные деловые контакты и

договоры, а также непосредственные отзывы участников. Всё это говорит нам, что мы на верном пути.

### Как это выглядит в 2021 году?

Пока Программа продолжается в виртуальном формате. Она получила широкое признание, и мы с радостью, отмечаем, что в ней принимают участие все страны-партнёры. В 2021 году мы планируем предложить виртуальную Программу подготовки управленческих кадров более чем 50 групп. Тем не менее мы хотели бы как можно скорее предоставить зарубежным управленцам возможность прямого контакта с немецкими предприятиями. Помимо виртуальной программы, на 2021 год запланирована недельная программа пребывания в Германии. Однако всё зависит от глобального развития пандемии и возможностей въезда и выезда. В долгосрочной перспективе мы рассматриваем гибридные модели, включающие в себя как онлайн-модули, так и очные мероприятия. А пока мы желаем всем нашим участникам и выпускникам успешного бизнес-года. Кроме того, мы надеемся, что наш новый рекламный ролик привлечёт ещё больше потенциальных участников Программы.



### Как принять участие в Программе?

Виртуальная Программа подготовки управленческих кадров предназначена для управленцев, в основном руководителей мелких и средних предприятий, из 21 партнёрской страны Программы. Заинтересованные лица могут обратиться к местным партнёрам Программы для получения информации о процедуре подачи заявки на участие. Вся информация доступна по ссылке:

[www.managerprogramme.com](http://www.managerprogramme.com)

# Первые мосты наведены

В рамках Программы подготовки управленческих кадров (Программа) группа украинских и белорусских управленцев изучала вопросы, связанные с концепцией «Индустрия 4.0». После восьми недель онлайн-обучения они приходят к единодушному заключению: участие в виртуальной Программе помогает им наладить устойчивые связи с немецкой экономикой.

Предприниматели, среди которых, помимо IT-специалистов, также были и разработчики проектов, производители оборудования и специалисты по эксплуатации коммуникационных систем, полностью прошли Программу в онлайн-формате. Вместо того чтобы — как это бывает обычно — отправиться на экскурсию по немецким фирмам на автобусе, группа посредством живого включения посетила Технологический центр в Дрездене, объект Future Mobility Incubator компании Volkswagen и виртуальную рождественскую ярмарку эрцгебиргских

художников декоративно-прикладного искусства в Зайфене.

На основании записанных в студии стартапа Cinector Mittweida докладов и лекций, а также в ходе экскурсии с обзором на 360 градусов участники обсуждали вопросы, связанные с управлением предприятием и персоналом в компании IMM electronics GmbH Mittweida. Высококласные специалисты центра Netzwerk Smart Systems Hub в Дрездене обговорили с украинскими и белорусскими управленцами различные сферы деятельности — от 5G и обучающихся



**Нам Программа пришла как раз вовремя, это было идеальное попадание.**

Митя Ковальский

роботов до использования отработанного тепла, возникающего в серверных полях операторов облака.

«Нам Программа пришлось как раз вовремя, это было идеальное попадание», — говорит участник Программы Митя Ковальский, директор по маркетингу в киевской IT-компании Intelsoft. «Мы изменили способ мышления и теперь лучше понимаем ожидания немецких партнёров в отрасли информационных и коммуникационных технологий», — добавляет руководитель предприятия Evergreen Сергей Кравцов.

Несмотря на то, что восточноевропейским предприятиям сложнее начать сотрудничество с немецкими партнёрами, чем это происходило бы на месте, они хотят рекомендовать Программу подготовки управленческих кадров и другим предпринимателям в своих странах. Кроме того, они надеются на улучшение ситуации с пандемией в Европе, чтобы лично укрепить установленные первые связи, находясь в Германии в рамках так называемого «завершающего этапа».

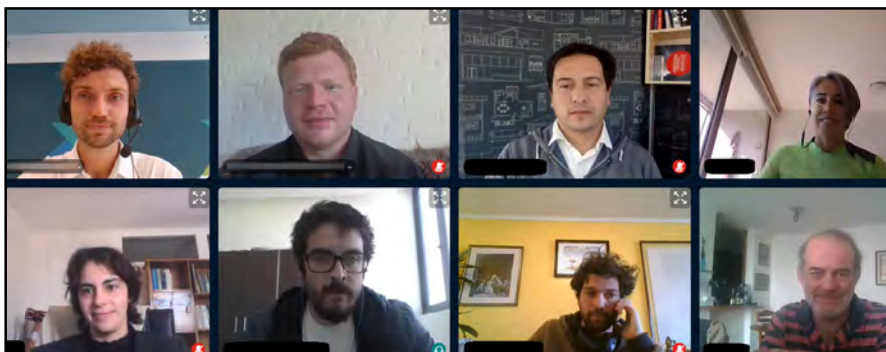


**Об авторе**

Петер Рёслер работает в Программе с 2002 года. Как руководитель проекта в GICON-InTraBiD GmbH он, помимо прочего, отвечает за развитие Программы и установление кооперационных связей между зарубежными участниками и немецкими предприятиями.







## «Зелёная энергия» в глобальном измерении

17 участников Программы из Чили в ходе одной из первых виртуальных стажировок объединила тема «зелёного бизнеса» — в сфере производства, импорта и экспорта, экономики природопользования или консультаций в энергетическом секторе. На фоне сегодняшней энергетической революции в Чили интерес к цифровому обмену опытом с двумя предприятиями в сентябре 2020 года был особенно велик.

Обе компании — SunOyster Systems GmbH и EasyWind GmbH — расположены на территории кампуса GreenTec Campus, в кластерной зоне Северной Германии, где собраны предприятия, специализирующиеся в сфере возобновляемых источников энергии. SunOyster Systems со своей семьёй сотрудников занимается разработкой инновационной гелиотехнологии. Основатель и руководитель компании д-р Карстен Корино в своем докладе коснулся также темы огромного потенциала солнечной энергии в Чили: «Северная часть Чили обладает наилучшими ресурсами солнечной энергии во всем мире, особенно если говорить о прямом излучении». Хотя потенциал солнечной энергии в Германии составляет всего лишь малую часть чилийского, Корино параллельно в общих чертах обрисовал локальные возможности развития технологий солнечной энергии в Германии. С этим к тому же связана бизнес-модель компании, которая полностью ориентирована на использование солнечной энергии. Чилийцев особенно заинтересовал инновационный характер солнечного коллектора «SunOyster» и его промышленное применение: установки SunOyster способны генерировать

электрическую и тепловую энергию. Тепло, отводимое при генерации электроэнергии, можно использовать для отопления. Название «SunOyster» отображает ещё одну особенность гелиоустановок: в случае непогоды или бури модуль самостоятельно закрывается подобно устрице.

Участники Программы воспользовались возможностью задать подробные вопросы касательно бизнес-модели и технических точек соприкосновения. Так, например, Клаудия Пуэнтес, сотрудница чилийского предприятия солнечной энергетики ENERGÍA MC2, в ходе встречи заявила о своем желании установить связь с компанией SunOyster GmbH по вопросу возможного сотрудничества.

Виртуальное посещение компании EasyWind в ходе стажировки тоже стало для чилийских управленцев знаменательным событием. Джон Витт, уполномоченный по вопросам международного бизнеса, представил предприятие так: EasyWind уже более 30 лет производит малогабаритные ветрогенераторы для выработки электроэнергии и продаёт их по всему миру. Ветрогенераторы компании спроектированы и изготовлены в Германии

для работы в сложных климатических условиях и требуют минимального технического обслуживания. Участников заинтересовало замечание Витта относительно продолжающегося снижения конкуренции на рынке ветровых турбин за последние годы. Среди существующих на рынке конкурентов EasyWind 6 — единственный малогабаритный ветрогенератор, сертифицированный IEC. Подразумеваемый под этим высокий стандарт качества «Сделано в Германии» пользуется большим спросом среди зарубежных клиентов: «Сегодня немецкая компания, если она хочет оставаться конкурентоспособной, должна сосредотачиваться не на цене, а на качестве», — говорит Витт. Стремление компании EasyWind GmbH вопреки высоким производственным и трудовым затратам убеждать партнёров из отдельных стран далеко за пределами Германии неизменно высоким качеством своей продукции стало важным наблюдением для участников Программы. В то же время ценным стало осознание того, что надёжность продукции в долгосрочной перспективе с экономической точки зрения является главным условием для окупаемости инвестиций в течение нескольких лет за счет экономии.

Последующее обсуждение было сосредоточено на вопросах, связанных с местными проблемами применения продукции и возможностями её экспорта в другие страны локальными дистрибьюторами.

Чилийские управленцы высоко оценили обмен опытом с двумя компаниями, предлагающими отличающиеся друг от друга инновационные решения, которые можно также внедрить в их собственной стране, равно как и открытость обоих представителей. Соответственно ярко выраженным оказался интерес к последующему продолжению дискуссии в двухстороннем формате, что обещает дополнительный потенциал для сотрудничества.



### Об авторе

Бьянка Шнобер работает консультантом по организационным вопросам в компании из Дюссельдорфа IMAP GmbH, которая курировала чилийскую группу участников.



# «Этим шансом должен воспользоваться каждый»

Виртуальная Программа работает с августа 2020 года. Её реализуют центры повышения квалификации по всей Германии. Однако какие требования выдвигает новое направление, и какие преимущества открывают онлайн-модули? Об этом **Журнал** расспросил **Тимо Текхауса**, руководитель Академии Интернациональ, и **Катарину Бёмерс**, руководителя проектов в Академии Торгово-промышленной палаты Мюнхена и Верхней Баварии.



*Журнал: Господин Текхаус, Вы успешно завершили первую виртуальную групповую программу. Каково Ваше заключение?*

**Тимо Текхаус:** В целом виртуальная Программа проходит очень удачно. Особенно хорошо работали семинары, посвящённые управленческим компетенциям, что во многом обусловлено тем, что участники были очень мотивированы и проявляли самую высокую активность. Приятным сюрпризом для меня стал тот факт, что в цифровой сфере также наблюдалась правильная групповая динамика. После каждого визита на

предприятие члены иранской группы устраивали совещания в Skype, чтобы ещё раз обсудить увиденное. Происходили даже физические встречи, где люди обменивались опытом в рамках Программы. Виртуальные посещения предприятий также проходили очень хорошо и постоянно сопровождались оживлёнными дискуссиями.

*Конечно, существует ещё ряд препятствий, которые нужно преодолеть.*

По факту. Достаточно сложно демонстрировать по видео производственные линии предприятий. Ведь цифровой формат имеет свои границы. Поэтому предприятия предлагали хорошо построенные профессиональные лекции, поясняющие процессы производства. Это было чрезвычайно полезно для наших участников. Кроме того, возникают трудности с организацией деловых встреч с представителями предприятий из стран, находящихся под действием санкций.

Однако эта проблема знакома нам и по классической Программе подготовки управленческих кадров с четырёхнедельным пребыванием в Германии. Участие в виртуальных ярмарках также имеет лишь ограниченный потенциал для установления деловых контактов. Сейчас многие участники с нетерпением ожидают заключительной недели в Германии. Что касается технической стороны вопроса, за прошедшее время все мы прекрасно освоились в онлайн-формате. Участникам мы заранее предоставляли разъяснения по работе с тем или иным инструментом для организации видеоконференций. А немецкие предприятия и тренеры перед каждым модулем устраивали технические проверки.

*Оглядываясь назад, какие преимущества Вы могли бы выделить?*

Разумеется, то, что участникам не пришлось никуда ехать. Помимо, сопутствующих расходов, в данном случае нельзя забывать и об экологи-





ческом факторе. То, что участникам Программы не пришлось прерывать профессиональную деятельность. Для многих это очень удобно. Четырёхнедельное отсутствие на собственном предприятии зачастую не так просто согласовать с корпоративными обязанностями. Для многих цифровой формат гораздо более реалистичен.

*Что лично для Вас стало самым ярким моментом прошедшей виртуальной стажировки?*

Меня очень тронули фотографии с реальной встречи группы, которая собралась в одном городе своей страны. Это значит, что виртуальная Программа также в значительной

степени повлияла на физическое взаимодействие. На заключительном мероприятии можно было отчетливо ощутить, что группа выросла как команда, — это действительно чудесно. Я чаще, чем обычно, слышал от участников, что важным знанием, которое они вынесли из семинаров, стало значение командной работы. Этот опыт они хотят применять на своих предприятиях, чтобы повысить вовлеченность сотрудников.

*Что Вы могли бы посоветовать интересующимся и будущим участникам Программы?*

Я рекомендую в любом случае продолжать виртуальную Программу под-

готовки управленческих кадров. На данный момент это единственная возможность для быстрого и эффективного налаживания связей с немецкими предприятиями. В дальнейшем они будут укреплены на личных встречах. Этим шансом должен воспользоваться каждый. Как бы там ни было, виртуальная Программа требует большой дисциплинированности. Это значит, что участники должны быть сосредоточены, мотивированы и действительно полностью отдаваться этому делу. Тогда Программа будет успешной и интересной даже в виртуальном формате.

*Журнал: Г-жа Бёмерс, Вы успешно завершили первую виртуальную групповую программу. Каково Ваше заключение?*

**Катарина Бёмерс:** Теперь на передний план вышел вопрос о том, как донести материал в цифровом формате, сохранив его максимально живым и интерактивным. Преподаватели также открыли для себя много нового, ведь им самим пришлось учиться, чтобы оптимальным образом подготовиться к виртуальным курсам повышения квалификации. Подготовка участников к Программе теперь также происходит в цифровом виде, и мы рады, что всё удалось. В ходе бесчисленных телефонных переговоров и виртуальных ярмарок многим участникам Программы удалось завязать деловые отношения с перспективой на коммерческий результат. И мы снова и снова слышим от немецких фирм, что они очень довольны этими цифровыми встречами с потенциальными партнёрами. После этого многие поддерживают связь по телефону.

*А с чем, по Вашему мнению, связаны наибольшие трудности при цифровой реализации Программы?* Отчасти нам ещё предстоит найти более эффективные технические решения. Не все участники группы имеют постоянный доступ к стабильному Интернет-соединению, что нередко сказывается на качестве семинаров. Однако это также зависит от соответствующей

платформы для проведения видеоконференций.

*Что в конечном итоге оказалось преимуществом?*

Обмен мнениями между участниками проходил на удивление хорошо. Например, по вечерам после курсов они собирались в виртуальном классе, чтобы обсудить семинары и вместе подумать над тем, как укрепить дальнейшее деловое сотрудничество с Германией. Некоторые управленцы познакомились действительно близко и проводили много времени за общением. Мы наблюдали настоящую сплочённость. Мы предложили участникам множество специализированных лекций, подготовленных немецкими предприятиями. Это было очень интересно и полезно.

*Что лично для Вас стало самым ярким моментом прошедшей виртуальной стажировки?*

В ходе посещения предприятий участникам выпала возможность пройти видеоэкскурсию на кофеожарочную фабрику. Компания провела камеру по производственному цеху, что создало эффект практически реального присутствия. Я знакома с этой компанией по предыдущим визитам, но цифровой визит оказался чем-то особенным — благодаря множеству вопросов со стороны участников он прошёл в атмосфере живого взаимодействия. Кроме того, в рамках виртуальной Программы я испытала себя в качестве



дополнительного преподавателя на курсах повышения квалификации, что стало для меня полезным опытом. Так можно особенно хорошо узнать участников, ознакомиться с их вопросами и идеями.

*Что Вы могли бы посоветовать интересующимся и будущим участникам Программы?*

Все, кого интересует немецкая экономика, должны принять участие в Программе. Важно освободить для этого достаточно времени. Ведь, помимо, десяти-двенадцати часов в неделю, также нужно запланировать время на поиск, подготовку и дальнейшую обработку деловых контактов. Также обязательно нужно проявлять инициативу. Я считаю, что возможность продолжить обучение во взрослом возрасте — это подарок. Поэтому следует воспользоваться возможностью, которую предоставляет немецкая сторона: развиваться как управленец и прочувствовать, как устроены немцы.



## Поддержка при выходе на рынок

Вторая группа эфиопских менеджеров приступила в ноябре к стажировке в рамках виртуальной Программы подготовки управленческих кадров. Сюда вошли предприниматели из различных отраслей экономики, однако многие из них — из кофейной и масличной. Наряду с онлайн-тренингами в Программу также было включено ознакомление с работой кофеобжарочных фабрик и с закулисами производства экологичных продуктов питания.

Поскольку среди участников наблюдается серьёзный интерес к возможности входа на рынки Германии и ЕС, виртуальное посещение компании Import Promotion Desk (IPD) г. Бонна вызвало особенно большой резонанс. Компания IPD предоставляет консультации иностранным предприятиям по вопросам входа на рынок — независимые и бесплатные. Их целью является устойчивая и структурированная стимуляция импорта определенной продукции из выбранных партнёрских стран с соблюдением высоких стандартов качества, а также социальных и экологических норм. Для участников Программы стало радостной новостью, что одной из таких партнёрских стран оказалась Эфиопия.

После того, как представитель IPD Табеа Мак подробно изложила предлагаемые услуги и условия выхода на европейский продовольственный рынок, состоялось обсуждение возможностей поддержки участников

Программы: это позволило участникам из Эфиопии предоставить компании IPD профильные данные своих предприятий, которые затем были проверены. В завершение можно было совместно обсудить проблемы входа на рынок. Благодаря таким консультационным услугам и предложениям по наращиванию потенциала предприятия начинают лучше понимать требования рынка ЕС, и это позволяет им вносить в свою деятельность соответствующие коррективы. Только после этого происходит налаживание связей с европейскими импортерами. Особенно активно компания IPD в Эфиопии занимается отраслью продовольственных товаров, за исключением кофейного сектора. Табеа Мак поясняет: «Весьма возможно, что в будущем это изменится. Подобные контакты в рамках Программы подготовки управленческих кадров помогают нам в дальнейшем расширении и оптимизации наших услуг для Эфиопии».

В ходе последующей дискуссии менеджеры обсудили с Табеей Мак перспективы и риски импорта эфиопской продукции. Помимо этого, обговаривались ценовая политика и каналы сбыта: как образуются цены на продукцию? Как добиться справедливых цен для производителей пищевых продуктов в Эфиопии? При этом речь также шла о сертификациях и этикетках, таких как знак экологически чистой продукции или справедливой торговли. Вопрос о том, как производить рентабельную, но при этом конкурентоспособную относительно других мировых производителей продукцию, также волновал группу участников.

«Для таких стран, как Эфиопия, уровень развития которых ещё не настолько высок, важно узнавать о таких компаниях, как IPD, облегчающих транзакции и бизнес-процессы. IPD заполняет нишу, в которой предприятия выбирают своих покупателей, помогая привести к успешным и долгосрочным результатам взаимодействия между ними», — говорит участница Программы Дагмави Хайлегиоргис, заместитель руководителя компании Beza Mar Agro-Industry. Наконец, были продемонстрированы тенденции и варианты развития, которые дали бы участникам хорошую основу для среднесрочной стратегии выхода на европейский рынок. Табеа Мак подчёркивает: «Именно в сфере продовольственных товаров всё большее значение приобретают этические аспекты, такие как справедливые цепочки поставок. В частности, всё важнее становятся органические пищевые продукты. Это хороший шанс, особенно для небольших компаний эфиопских участников Программы, выделиться на фоне крупных конкурентов». Теперь все участники надеются в скором времени посетить Германию, чтобы получить ещё больше практических знаний о немецкой экономике и найти потенциальных деловых партнёров.



**Об авторе**  
Кристиан Кодрану — ответственное лицо за все международные учебные программы и проекты при Академии ИНК г. Мюнхена и Верхней Баварии.



Отзывы участников

# «Каковы Ваши впечатления от Программы?»

” Онлайн-курсы повышения квалификации обогатили мою жизнь. В моей сфере деятельности — туристической отрасли — из-за пандемии всё замерло. Тренинги дали мне множество стимулов и открыли новые пути для развития бизнеса.

Болат Черниязов, участник из Казахстана

” В процессе стажировки я много узнал о важнейших факторах управления кризисом: во-первых, сила мотивации. Во-вторых, поиск новых обусловленных ситуацией стратегий. В-третьих, пути организации комплексных структур. В-четвёртых, разработка интеллектуальной маркетинговой концепции, и, в-пятых, применение конкурентного интеллектуального подхода.

Участник из Туниса

” В будущем мир и рынки сильно изменятся. Мне нужно подготовить к этому своё предприятие и команду. Программа подготовки управленческих кадров открывает превосходные возможности для установления новых деловых отношений с немецкими фирмами и поиска новых идей и путей реализации технологических процессов.

Участник из Китая

” Я очень ценю возможность участия в виртуальной программе стажировки для управленческих кадров во время пандемии Covid-19. Спасибо за чрезвычайно эффективное управление, невероятную поддержку и все усилия, которые вы вложили в программу. Я постучал в дверь, чтобы научиться, а Программа открыла мне дверь в жизнь. Я получил незабываемый опыт, это было знаменательное событие, которым я всегда буду гордиться.

Мохаммад Реза Хагхигхат Нама, участник из Ирана

” Спасибо за возможность участия в виртуальной Программе подготовки управленческих кадров. У меня онлайн-магазин, и из-за пандемии сейчас для меня наступили тяжёлые времена. Поэтому я очень рада этому опыту и новым возможностям для бизнеса в Германии.

Эльвира Зарожная, участница из Беларуси

# Новые импульсы для предпринимателей из семи стран

Стажировка 19 предпринимателей международной группы была посвящена таким ключевым темам, как сектор здравоохранения и энергоэффективность в промышленности. С августа по октябрь бизнесмены из Беларуси, Грузии, Ирана, Кыргызстана, Молдовы, Украины и Узбекистана проходили курсы повышения квалификации для приобретения навыков экономической кооперации с Германией.

Большинство участников представляли медицинскую и клиническую отрасли. Среди них были врачи, работники фармацевтического сектора, сферы производства медицинского оборудования, информационных технологий, а также предприниматели, занимающиеся солнечными энергетическими установками, оборудованием для фильтрации воды, производством игрушек, стройматериалами, печатной продукцией и продуктами питания.

Огромный интерес вызвали виртуальные экскурсии на предприятия, в ходе которых участники могли напрямую обсудить интересующие их вопросы в области менеджмента и получить первое представление о немецкой бизнес-культуре. Так прошло цифровое знакомство с компанией Celle-Uelzen Netz GmbH. Руководитель отдела кадров Мартин Вихманн при помощи двух стажёров предприятия предоставил доклад на тему дуальной системы образования в Германии и её реализации в Celle-Uelzen Netz. Наряду с этим он заверил участников Программы: «В будущем Celle-Uelzen Netz GmbH также будет оказывать управленцам всестороннюю поддержку в области поиска и установления отдельных контактов, а также организации бизнес-встреч по всей Германии». Участник программы Мирослав Бессараб, руководитель проектов в одной из украинских IT-компаний, хотел бы поддерживать связь с Celle-Uelzen Netz и после завершения стажировки.

В процессе визитов на другие предприятия управленцы также узнали о полезных ноу-хау, которые они смогут применять в своей работе.

Для Фарьяда Шафи из Ирана «точная информация о финансировании экспорта и страховании, предоставленная акционерной компанией Euler Hermes, имела действительно важное практическое значение». Его коллега Мирослав Бессараб добавил: «Ценные ориентиры и импульсы мне дали тренинги по успешному управлению международными проектами и кооперацией, а также разработке эффективной стратегии маркетинга и сбыта».

После завершения стажировки участники особенно хвалили работу переговорных комнат, создающих необходимые условия для активного взаимодействия и мотивации. Они единодушно пришли к выводу, что Программа подготовки управленческих кадров не только открывает возможность знакомства с экономикой и культурой Германии, но и позволяет наладить ценные связи с другими участниками и предприятиями из разных стран.



## Об авторе

Д-р Рональд Пшиер — руководитель программы при Немецкой академии менеджмента Нижней Саксонии (DMAN). Он занимается разработкой концепций и проведением квалификационных курсов в рамках Программы.



Из помещений DMAN осуществлялась передача доклада Celle-Uelzen Netz GmbH в прямом эфире: руководитель отдела кадров Мартин Вихманн со стажёрами Зиной Гирс (слева) и Паулем Агергаардом (справа).



Сантехника компании Grohe известна всему миру. Участники Программы из Азербайджана, Беларуси, Грузии и Кыргызстана в сентябре 2020 года получили возможность в ходе виртуального визита заглянуть за кулисы предприятия и больше узнать об экологически чистом производстве и надёжном брендинге.



## О брендах и экологичности производства

Хотя большая часть участников из четырёх стран не была знакома с данной отраслью, все они проявили большой интерес к обсуждавшимся во время посещения компании темам управления, поскольку комплексное управление качеством и экологичностью является важным и перспективным для малого и среднего бизнеса — как для успешного руководства предприятием, так и для усиления лояльности клиентов, а кроме того, как один из факторов поддержания конкурентоспособности на фоне других предприятий отрасли.

После того как имиджевый фильм виртуально провёл управленцев из Восточной Европы, Южного Кавказа и Центральной Азии по выставочному залу компании Grohe, эксперт по маркетингу пригласил группу в путешествие по миру брендов. Очень наглядно разъясненная стратегия

Grohe по разработке своей высококачественной продукции сделала интерактивную лекцию главным событием визита. Эксперт поделился с участниками Программы целым рядом рекомендаций. При этом речь также зашла о том, как успешно закрепить бренд на рынке в долгосрочной перспективе и как развивать его в дальнейшем. «Я восхищён удачным дизайном изделий и новаторским решением Grohe осуществлять его масштабное планирование при помощи собственной, фирменной команды дизайнеров», — заявил затем один из участников.

Как производитель высококачественной сантехники для ванных комнат компания Grohe в своем производстве уделяет серьёзное внимание экологичности. Эта тема была затронута в следующей презентации. Многочисленность и разнообразие систем водоснабжения компании

Grohe, используемых по всему миру, впечатлили предпринимателей и подарили им ценный импульс. Участница из Азербайджана высказалась на тему точности функционирования и возможностей применения системы питьевого водоснабжения Blue Pure от компании Grohe: «В нашей стране питьевая вода зачастую бывает плохого качества, из-за чего её редко употребляют для питья прямо из водопровода. Система фильтров могла бы стать для нас отличным решением», — заявила предпринимательница.



### Об авторе

Рюдигер Фокс работает менеджером проектов в центрах Карла Дуйсберга с 2013 года и отвечает за развитие международного бизнеса, а также организацию и реализацию Программы.



## «Компании не могут позволить себе прекратить развитие»

Сегодня партнёрские организации по всему миру реализуют Программу Федерального министерства экономики и энергетики по подготовке управленческих кадров (Программа) в виртуальном формате. Среди них чилийская программа развития экономики CORFO. Журнал поговорил с вице-президентом **Пабло Терразасом** о значении таких преобразований для местного партнёра.

*Журнал: CORFO является партнёрской организацией Программы с 2017 года. Как Вы оцениваете Программу?*

**Пабло Терразас:** За прошедшие годы она превратилась в превосходный вспомогательный инструмент, который CORFO предоставляет МСП для интернационализации их коммерческой деятельности. Наши выпускники часто отмечают, что Программа

открывает для них возможность установления контактов и способствует развитию стабильных деловых отношений с немецкими предприятиями. Кроме того, Программа даёт их фирмам толчок к инновациям. Опрос, проведённый в 2019 году среди 63 предпринимателей, которые побывали в Германии в период с 2017 по 2019 год, подтверждает это. Согласно его результатам, 95 процентов

участников Программы рекомендуют её другим компаниям, а 46 процентов уже заключили сделки с немецкими фирмами. Как показывает практика, Программа не только помогает устанавливать связи между немецкими и чилийскими предприятиями, но и вдохновляет и стимулирует экономические инновации. 86 процентов опрошенных внедрили одну или несколько инноваций в своих компаниях.



### *Как предприятия Чили восприняли Программу в виртуальном формате?*

Для дальнейшей поддержки малых и средних предприятий нашей страны в кризисные времена мы должны применять творческий подход и инновации. МСП получили особенно сильный удар, в связи с чем они были вынуждены изменить свои планы и стратегии, чтобы справиться с кризисом. Поэтому изменение формата Программы было воспринято хорошо. Прежде всего, компании, которым пришлось приостановить деятельность, смогли поучаствовать в виртуальных экскурсиях на предприятия и онлайн-встречах с немецкими МСП. Сейчас самое главное — получать прибыль и поддерживать дееспособность предприятий. Это особенно важно, если мы хотим пробудить интерес к Программе и увеличить количество участников.

### *Какие основные проблемы виртуального формата Вы могли бы выделить?*

Главная сложность состояла в том, чтобы привести темы стажировки в соответствии с ключевыми экономическими интересами участников. Из-за пандемии содержание Программы было скорректировано, в частности в вопросах сбыта и маркетинга. Кроме того, оказалось, что наши участники не совсем осознают технические возможности и боятся потерять контроль над процессом обучения. Это повлекло за собой следующую проблему: убедить их в том, что цифровые корпоративные встречи будут иметь тот же эффект, что и реальные.

### *Как Вы справлялись с этими проблемами?*

Мы попытались провести эффективную информационную кампанию, чтобы выделить основные темы онлайн-программы. Определяя содержание и структуру, мы учитывали результаты опроса CORFO касательно потребностей МСП в период пандемии. Этот опрос был проведён в первой половине 2020 года, и на него откликнулись свыше 25 000 МСП. Он показал, что самыми важными вопросами на данный момент являются цифровизация, инновации, техническая помощь, поддержка при возобновлении или реорганизации деятельности и управление рабочим капиталом. Поэтому у нас есть возможность получать прибыль, поддерживая деятельность за счёт цифровизации процессов. Кроме того, с онлайн-программой непосредственно связан инновационный аспект, возможность учиться у других и одновременно пройти высококласную стажировку.

### *Какие преимущества, по Вашему мнению, открывает виртуальная Программа? А также по мнению участников?*

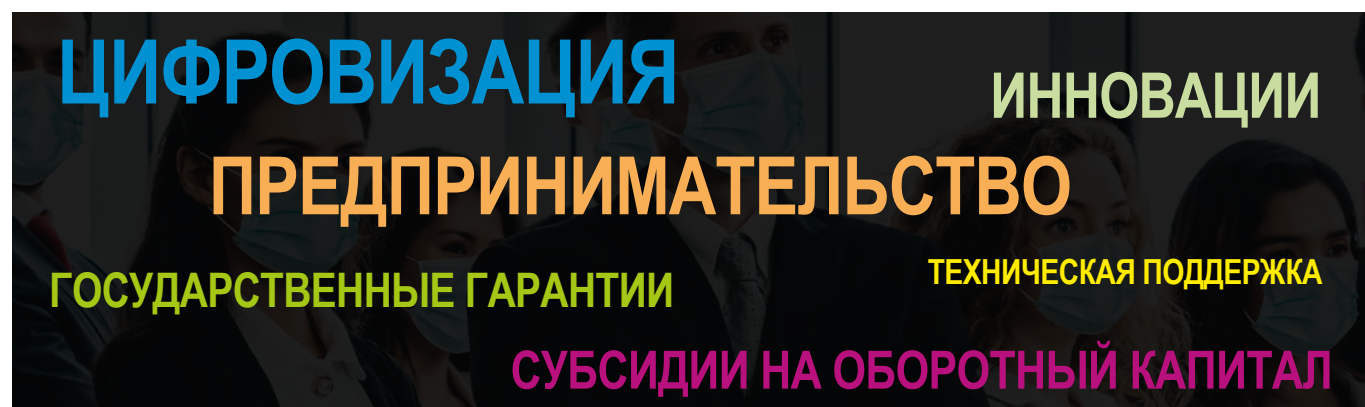
Из-за пандемии предприниматели по всему миру были вынуждены отменить или перенести личные бизнес-встречи. Поэтому негативные последствия особенно сказались на таких встречах и программах стажировки. Однако если речь идёт о перформативности деятельности или дальнейшем поддержании оборота, компании не могут позволить себе прекратить развитие. Одним из главных преимуществ участия в виртуальной Программе является высокая вероятность установления связей на

неосвоенных рынках и возможность создания добавленной стоимости на собственном предприятии.

В текущей ситуации самой важной задачей является поддержание рабочих процессов, и виртуальная Программа помогает МСП решать многие актуальные проблемы, не подвергая опасности здоровье сотрудников.

### *Почему Вы рекомендовали бы предприятиям участвовать в виртуальной Программе?*

Потому что Программа даёт участникам множество преимуществ: повышение квалификации в различных отраслях, знакомство с бизнес-культурой Германии, а также возможности интернационализации для внедрения инноваций и управления качеством. Кроме того, участники могут посещать предприятия и проводить встречи с бизнесменами — всё исключительно в онлайн-режиме — и таким образом преодолевать созданные пандемией препятствия. Когда позволит ситуация, они смогут отправиться в Германию и применить полученные знания и навыки в ходе личных встреч на месте. С учётом программ, которые мы предлагаем по этой теме, существует очень интересный аспект виртуальной Программы для CORFO: она помогает нам продвигать цифровизацию. Она предлагает участникам возможность использования цифрового формата не только для онлайн-торговли и увеличения дальности действия их предложений: она также способствует более интенсивной цифровизации корпоративных процессов и приобретению стабильных конкурентных преимуществ.



Ответы чилийских предпринимателей на вопрос о том, какая поддержка наиболее необходима им в данный момент.

# Взгляд в закулисы немецкого банка

Группа из 17 специалистов-управленцев из Центральной Азии приняла участие в виртуальной Программе подготовки управленческих кадров в период между августом и октябрём 2020 года. Тренинги, посещения предприятий и корпоративные встречи с немецкими деловыми партнёрами придали им новый импульс для развития собственной деятельности.

«Программа стала для меня великопозной возможностью развить собственные способности и установить связи с немецкими партнёрами. Моя трудовая жизнь больше не будет такой, как прежде», — отметил участник Программы Бахтиёр Марупов, финансовый директор узбекской строительной компании Nortec Comrapu. «Программа была очень эффективной. Например, я многое узнал о трудовых договорах и переговорах с немецкими партнёрами. Для меня это было важно, так как в ближайшем будущем я собираюсь экспортировать нашу продукцию в Германию», — подводит итоги Марклен Джанибеков, и.о. начальника производства киргизского производителя солнечных панелей New-Tek.

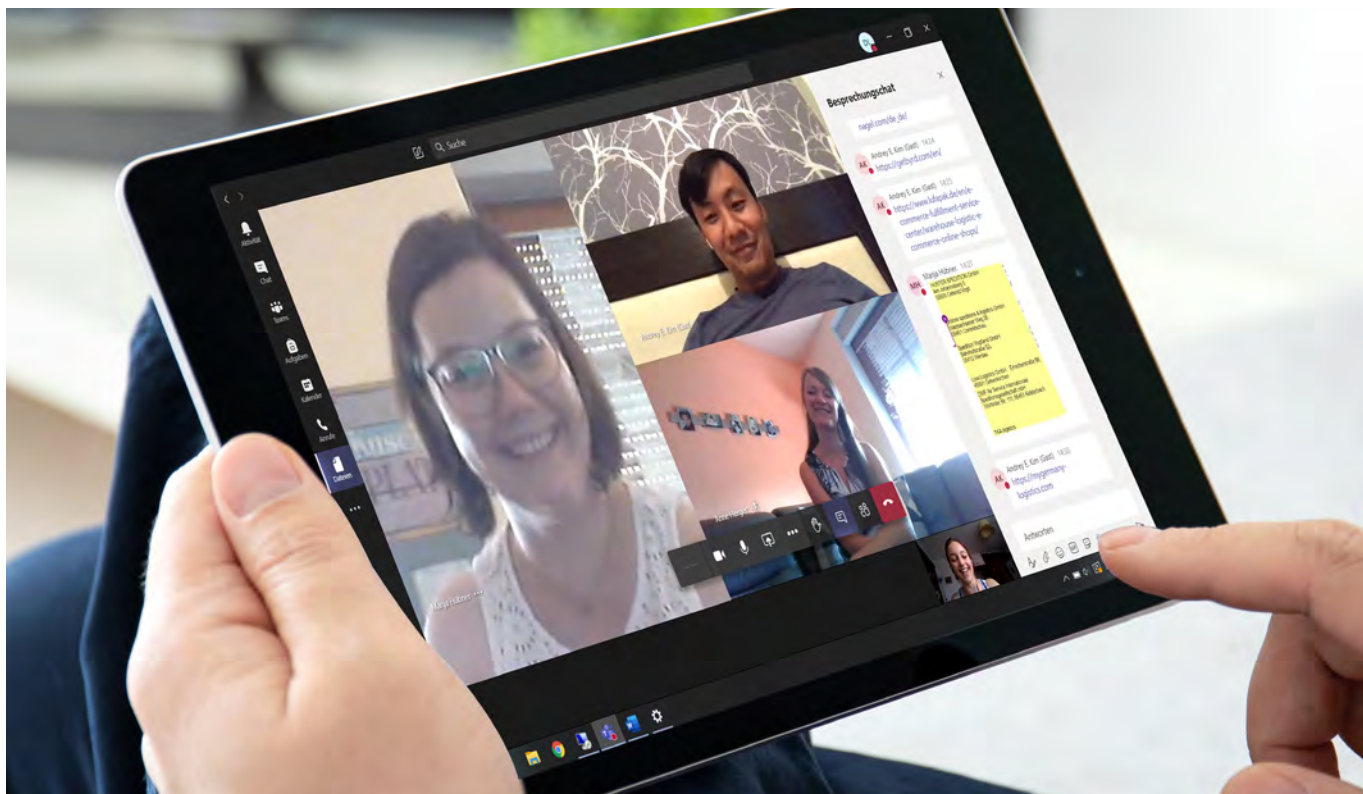
Особенно полезным для индивидуальных проектов сотрудничества сочли виртуальное посещение Земельного банка Баден-Вюртемберга (ЗББВ), одного из ведущих учреждений кредитования предприятий малого и среднего бизнеса. Ильдар Камачев, исполнительный директор финансовых учреждений при ЗББВ, провел презентацию компании посредством видеоприложения и программы PowerPoint и разъяснил возможности кредитования международных проектов. Для группы было познавательно получить инсайдерскую информацию о методах работы и структуре немецкого банка, а также узнать внутренние критерии кредитования. На данном этапе некоторые участники уже успели установить деловые контакты и

заключить договоры, поэтому в ходе оживленной дискуссии им удалось прояснить для себя множество личных вопросов. «Виртуальная презентация доставила мне огромное удовольствие. Группа была очень активной и любознательной», — таким был вывод Камачева.

Несмотря на большой объём полученных знаний и плодотворные виртуальные встречи, предприниматели из Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана отметили, что им не хватало настоящих ощущений от пребывания на месте событий, ведь привлекательность Программы заключается не только в одной передаче навыков, но и в реальных впечатлениях о стране и людях. Так что теперь они с нетерпением предвкушают поездку в Германию.



**Об авторе**  
Дезире Лимбург является онлайн-редактором при образовательном центре bbw Bildungswerk der Wirtschaft Берлина и Бранденбурга, а также ответственной за организацию Программы подготовки управленческих кадров.





# Со щитом через кризис



Вследствие пандемии коронавируса в 2020 году падение немецкой экономики достигло исторического значения. Цель федерального правительства заключается в том, чтобы избежать банкротства предприятий и массовой безработицы, которыми обычно сопровождаются аналогичные кризисы. Помимо прочего, смягчение экономических последствий связано с расширенным пакетом мер, принятых федеральным правительством.

В 2020 году немецкое правительство приняло решение о внедрении субсидирования невиданного финансового масштаба. Таким образом был создан неограниченный предохранительный щит для предприятий, охватывающий пособия по неполной занятости, кредиты Банка реконструкции и развития, отсрочку налогов и срочную помощь. Рассчитанная на период до 2021 года программа преодоления кризиса на 140 млрд. евро создаёт направленные импульсы для поддержки экономики. Кроме того, для обеспечения долгосрочного роста экономики инвесторы стимулируют важные и перспективные отрасли.

### Целенаправленная разгрузка предприятий и домашних хозяйств

В основе специальной государственной программы лежат существующие программы помощи, направленные на поддержку предприятий за счёт финансирования и дополнительного снятия нагрузки. Помимо этого, она создаёт конъюнктурные импульсы для своевременного усиления спроса. Центральную роль при этом играют временные бюджетные дотации и налоговые мероприятия для обеспечения ликвидности предприятий, а также такие конъюнктурные меры, как снижение налога на добавленную стоимость и

# 140 млрд.

евро включает в себя программа преодоления кризиса

детские бонусы. Кроме того, государство стимулирует инвестиции в важные отрасли, такие как цифровизация, искусственный интеллект, водородные технологии и преобразование энергетического и транспортного секторов. Целью является сохранение конкурентоспособности даже в условиях кризиса, а также дальнейшее следование стратегии постоянного роста в Германии.

Общий объём конъюнктурного пакета распределён по пяти областям практически в равных долях:

- предоставление средств к существованию;
- целенаправленная разгрузка предприятий и домашних хозяйств;
- стимулирование спроса;
- частные и общественные учреждения;
- снятие нагрузки с общин.

Для финансирования антикризисных мер федеративному государству понадобились дополнительные кредиты на 2020 и 2021 год. В условиях значительного ограничения частнохозяйственной деятельности

сопровожающие данный процесс общеэкономические импульсы целесообразны с экономико-политической точки зрения, а нагрузка на государственный бюджет является оправданной. Уже во время финансового и экономического кризиса 2008/2009 гг. стало ясно, что решительные и целенаправленные меры по стабилизации помогают сохранить перспективные экономические структуры и повысить потенциал экономики.

Для создания направленного конъюнктурного импульса большинство мер рассчитаны на период в несколько месяцев или до конца 2021 года. Наряду с этим предусмотрена перспектива выхода в зависимости от развития экономики, предотвращающая нагрузку на общественный бюджет под воздействием сборов. Для сохранения функциональности предохранительного щита в 2021 году и защиты экономики от рисков последующего спада в августе 2020 года, помимо прочего, было принято решение о продлении упрощённой схемы неполного рабочего дня (до конца 2021 года), последовательном продлении программы бюджетных дотаций до июня 2021 года и улучшении условий вступления и реализации программы. Помимо этого, на совещании под руководством премьер-министра 28.10.2020 г. было







согласовано решение о выделении чрезвычайной экономической помощи (ноябрьская помощь) в размере 10 млрд. евро для поддержки предприятий, которые затронули новые ограничения.

#### Надёжная защита на будущее

Мероприятия по поддержке пошли на пользу немецкой экономике. До (месяц) 2020 года в рамках специальной программы Банк реконструкции и развития Германии выдавал льготные кредиты на общую сумму (евро). В рамках программы срочной помощи [возможны исправления] самозанятые предприниматели и микропредприятия получили (13,8 млрд.) евро на по-

**Почти 2 МИЛЛИОНА ПРЕДПРИЯТИЙ** выдержали этап наибольшего падения оборота благодаря программе срочной помощи.

гашение постоянных издержек с апреля по июнь. Это помогло двум миллионам предприятий выдерживать этап наибольшего падения оборота. Благодаря масштабным вспомогательным мерам федеральному правительству удалось стабилизировать экономику, вследствие чего в третьем квартале 2020 года проявились чёткие тенденции к росту. Однако дальнейшее экономическое развитие во многом зависит от продолжительного и

успешного купирования негативных последствий пандемии.

Прочая информация:



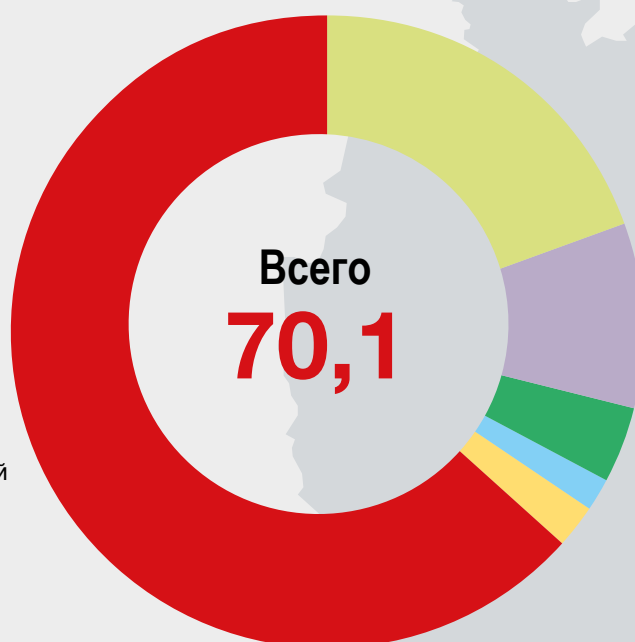
#### Об авторах

В Федеральном министерстве экономики и энергетики (BMWi) Верена Лаубер, Мартин Мойрерс и Лиза Оберлэндер занимаются вопросами конъюнктуры и налоговой политики.

## Помощь предпринимателям в условиях пандемии

Ассигнования в млрд. евро

- 44,6  
Специальная программа KfW
- 13,7  
Срочная помощь
- 6,5  
Фонд стабилизации экономики
- 2,7  
Крупные поручительства
- 1,3  
Поручительства банков-поручителей
- 1,4  
Краткосрочные дотации I



\* Отклонения в суммах обусловлены округлением

Источник: BMWi (11/2020)

# Пандемия коронавируса порождает неуверенность в отрасли внешней торговли



Немецкая экономика в значительной степени ориентирована на экспорт, поэтому здесь кризис ощущается особенно сильно. **Анна Вестенбергер** и **Аким Хауг** рассказывают о том, к чему это ведёт предприятия и какие тенденции вырисовываются в сфере экспортной экономики.

Согласно результатам опроса германской Внешнеторговой палаты (ВТП), настроение немецких предпринимателей за рубежом несколько улучшилось по сравнению с началом пандемии, но ему по-прежнему далеко до докризисного уровня. Если летом 2020 года положение вещей выглядело не так уж плохо, осенью вторая волна пандемии, охватившая прежде всего Европу и Америку, принесла с собой разочарование, в том числе в сфере экспорта.

Однако экономический спад оказался не таким сильным, как в начале года. Промышленность по большей части подстраивается под инфекционную активность, а производство в большинстве стран работает без перебоев. Цепочки поставок, разорванные в начале года вследствие нехватки сырья и материалов и

нарушения логистики, сейчас стали намного крепче.

## Начался поиск новых поставщиков и перспективных рынков

Компаниям сейчас важно перенести преподнесённые «коронавирусным» кризисом уроки в плоскость ежедневной практики. При этом на первом месте стоит цифровизация бизнес-моделей. Предприятия, которые уже достигли определённого прогресса в данной области, например, за счёт автоматизации производства и складской логистики, легче перенесли локдаун. Кроме того, целесообразным является тщательный анализ структуры субпоставок — зачастую это обозначает увеличение доли региональных закупок и диверсификацию структуры поставщиков.

Параллельно начинается поиск новых перспективных рынков. В 2020 году все континенты входят в фазу рецессии: глобальный валовый внутренний продукт (ВВП) упадёт на целых 4,4 процента. В 2021 году Международный валютный фонд (МВФ) ожидает существенного роста мировой экономики — на 5,4 процента. Перспективы компаний разнятся в зависимости от региона. По результатам опроса ВТП, 51 процент немецких предприятий в Китае ожидают подъёма в ближайшие двенадцать месяцев, в еврозоне этот показатель составляет всего 27 процентов.

## Европа получила особенно сильный удар

Из-за мощной второй волны заболеваемости в Европе практически все государства, за исключением



некоторых скандинавских стран, относятся к странам с повышенным уровнем риска. Тем не менее при условии соблюдения карантинных норм возможности перемещения ограничены меньше, чем в начале года. Помимо этого, существует угроза возврата долговой проблемы, а в 2021 году состоится Brexit. В связи с этим в 2020 году в еврозоне следует ожидать падения реального ВВП в одноразрядном процентном диапазоне.

Из-за слабого спроса и нарушения цепочек поставок немецкий экспорт в страны Европейского союза с января по сентябрь упал на 11,8 процента по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. В то время как страны с большим количеством заболевших, как то Италия, Испания и Франция, переживают значительный спад, национальные экономики, народная экономика Северной, Центральной и Восточной Европы справляется с кризисом сравнительно неплохо. Например, Балканские страны, Польша и Венгрия надеются на приток новых прямых инвестиций из-за рубежа в рамках аутсорсинга цепочек поставок из Азии.

### **Цепочки поставок можно было бы ориентировать на Юго-Восточную Европу**

В Восточной Европе ситуация неоднозначна: Россия заявляет, что дела у неё идут относительно хорошо. Согласно результатам опроса Союза машиностроителей Германии, машиностроительные предприятия настроены в отношении рынка скорее оптимистично, нежели наоборот. Однако в первые девять месяцев 2020 года немецкий экспорт вновь провалился на целых 15,8 процента. Показатели экспорта Турции напротив возросли на 5,8 процента, чем не может похвастаться ни один другой участник крупных рынков.

В Америке США и Бразилия вынуждены сражаться с самым высоким уровнем заболеваемости в мире. В текущем году производительность экономики Латинской Америки, включая Карибский регион, снизилась на 8,1 процента, а в 2021 году

она будет восстанавливаться медленнее, чем мировая экономика. В частности Мексика — имеющая тесные связи на международной арене — стремительно погружается в кризис. При этом спад в США выглядит не столь драматично. Кроме того, немецкие компании рассчитывают на более предсказуемую политику со стороны нового президента Джо Байдена. Тем временем в отрасли внешней торговли намечается начало новой эпохи: на фоне падения доли немецкого экспорта в США в 2020 году Китай наращивает обороты и в скором времени может занять лидирующие позиции среди целевых рынков для экспортной продукции Германии.

### **Хорошие перспективы в Азиатско-Тихоокеанском регионе**

Китай, страна, в которой впервые был обнаружен вирус SARS-CoV2, также содействует развитию государств с переходной экономикой. В глобальном сравнении для них 2020 год завершится наиболее благополучно: по прогнозам МВФ, реальное падение ВВП должно составить всего 1,7 процента, а в 2021 году ожидается значительный рост. Помимо Народной Республики, быстро взять под контроль распространение вируса удалось Вьетнаму, Южной Корее и Тайваню, которые теперь демонстрируют неплохие экономические перспективы. В свою очередь, для Индии и Филиппин экономические последствия пандемии и жесткого локдауна оказались весьма тяжёлыми.

Наряду с коронавирусом в некоторых регионах мира возникают и другие проблемы: экспортёры нефти на Ближнем и Среднем Востоке страдают от падения цен, а некоторым африканским странам приходится бороться с инфляцией, засухой и нашествием саранчи. Однако непосредственное влияние пандемии коронавируса на Африку всё же ограничено, поэтому падение ВВП на 3 процента можно считать умеренным. Вместо него здесь имеют место косвенные последствия в виде сокращения помощи на развитие, снижения инвестиций и роста безработицы. Ожидаемый подъём в

3,1 процента в 2021 году окажется относительно слабым.

### **Цифровизация и «зелёные» технологии с потенциалом роста**

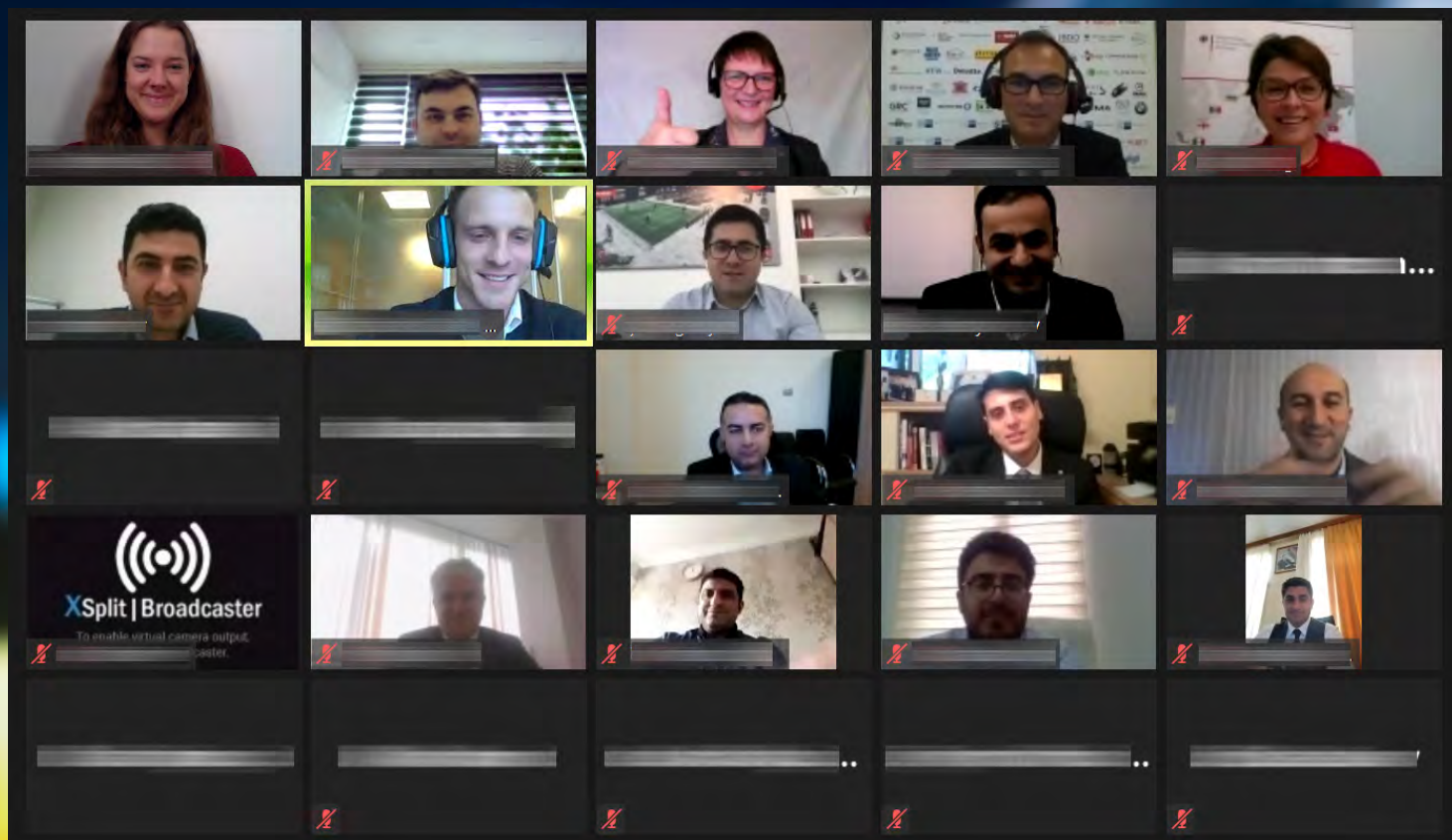
Сейчас ориентированным на экспорт компаниям следует заняться тщательным поиском новых возможностей для развития бизнеса. Во многих странах сохраняется высокий спрос на медицинскую технику, клиническое оборудование и лекарственные препараты. С промышленной продукцией всё не так радужно: из-за падения спроса на потребительские товары и общей неуверенности предприятия не спешат с инвестициями. Исключение составляют решения в сфере автоматизации и сетевого цифрового производства. В целом цифровая отрасль вышла из кризиса победителем — от медицинского оборудования и цифрового сельского хозяйства до электронной торговли, которая поддерживает потребительский спрос в период локдауна.

Проблема изменения климата становится всё более актуальной, и для поставщиков решений здесь открываются интересные возможности. В истории 2020 год будет отмечен глубочайшим спадом глобальной экономики, однако многие страны хотят использовать кризис для реорганизации. Важную роль при этом играют «зелёные» технологии — к которым немецким компаниям следует приглядеться при планировании масштабных мер по восстановлению экономики за рубежом. Значительной части экономики 2021 год сулит впечатляющий рост. А большой прогресс в области разработки вакцины позволяет надеяться на возврат в нормальный режим.

#### **Об авторах**

Анна Вестенбергер — руководитель департамента по Южной и Юго-Восточной Азии, а Аким Хауг — руководитель департамента по Восточной Азии в компании Germany Trade & Invest (GTAI). [www.gtai.com](http://www.gtai.com)





# Стимул для работы выпускников

Пандемия коронавируса также сказывается на работе предприятий более чем 15 000 выпускников Программы подготовки управленческих кадров по всему миру. В период кризиса встречи в виртуальном формате открывают для них возможности повышения квалификации и объединения, а также прокладывают путь для дальнейшей экономической кооперации с Германией.

Многие фирмы, в которых работают выпускники Программы, столкнулись с падением оборота, нарушениями рабочих процессов, а также прерыванием цепочек поставок или сотрудничества с партнёрами.

«В связи этим мы должны показать нашим выпускникам пути поиска вспомогательных решений, которые позволят нам вместе пройти через это сложное время и эффективно преодолеть кризис экономического сотрудничества», — говорит Раймут Дюринг, руководитель Программы подготовки управленческих кадров общества GIZ.

Совместно с представителями союзов и ассоциаций выпускников и по результатам консультаций с

соответствующими партнёрами общество GIZ определило наиболее важные темы для выпускников в отдельных странах-партнёрах Программы. Среди них такие вопросы: Как мне преодолеть кризис? Как внедрить новые санитарно-гигиенические нормы на моём предприятии? Как перевести управление предприятием в цифровой формат? Находятся ли другие компании в моей отрасли в аналогичной ситуации? В результате были разработаны индивидуальные, частично отраслевые онлайн-проекты, и во второй половине 2020 года выпускникам был предложен ряд курсов повышения квалификации и тренингов, а также возможность посещения виртуальных выставок и пакет полезных рекомендаций для бизнеса.

Многие цифровые мероприятия были реализованы совместно с другими





немецкими организациями, среди которых Внешнеторговая палата, Союз машиностроителей Германии (VDMA), Объединение немецкой экономики в Африке, Объединение в Латинской Америке, Deutsche Messe или Ганноверская ярмарка. «Мы заметили, что в целом онлайн-предложения вызвали большой резонанс. Это радует, поскольку такими образом многие выпускники могут поддерживать контакт с партнёрами в немецкой экономике. Кроме того, так мы постоянно находимся на связи с нашими выпускниками», — подводит итог Реймут Дюринг.

### Сети для успеха предприятий

В 2020 году взаимодействие между выпускниками также ускорилось благодаря более активному применению цифрового формата коммуникации. Ассоциации выпускников в 21 партнёрской стране расширили свою деятельность в цифровой сфере вследствие глобальной пандемии. Кроме того, образовались новые сети, в том числе на платформах социальных сетей. Таким образом выпускники Программы могут не только запросто связываться с предпринимателями в своём регионе, но и поддерживать контакт с немецкими фирмами. Помимо этого, через сети выпускников осуществ-

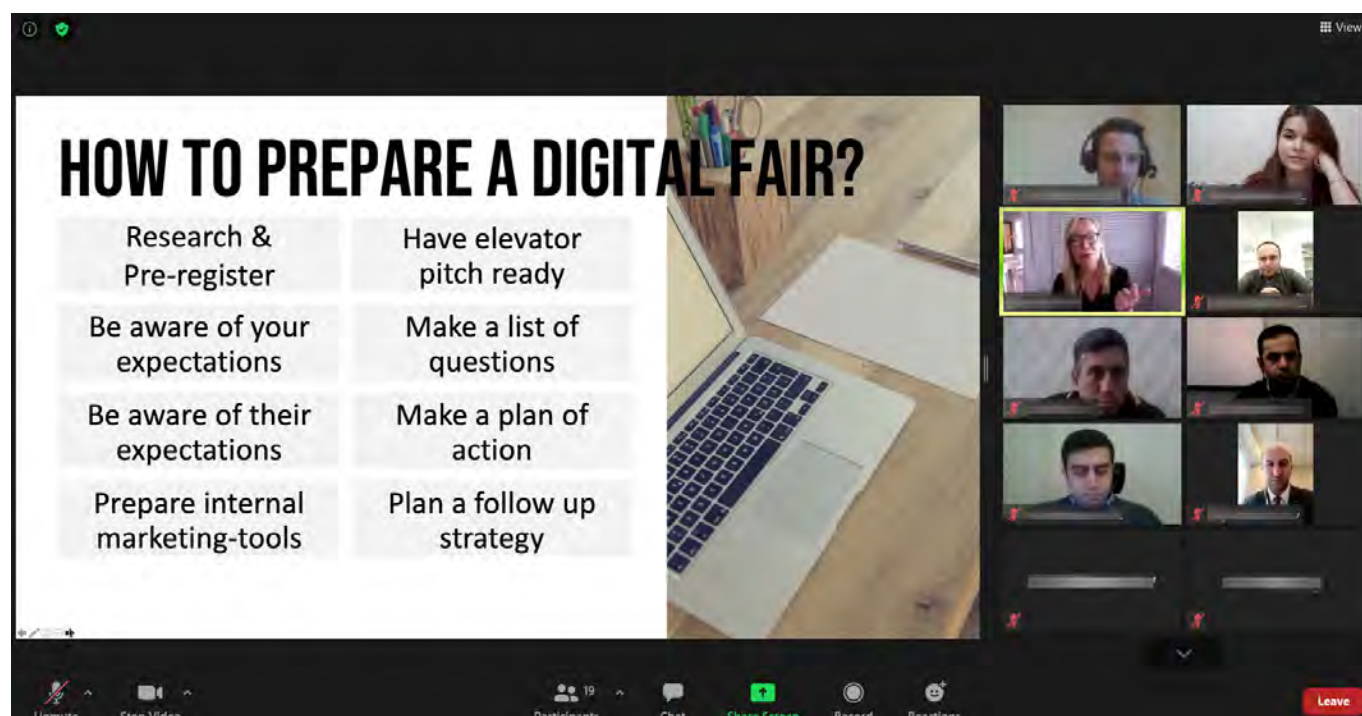
ляется продвижение Программы подготовки управленческих кадров, что помогает привлекать новых участников. «Поддержка деятельности выпускников способствует развитию Программы. Кроме того, мы

хотим продолжить формирование всемирной сети. Поэтому мы очень признательны всем активным выпускникам, партнёрам и немецким экономическим учреждениям за их вклад», — говорит Реймут Дюринг.



**Мы заметили, что в целом онлайн-предложения вызвали большой резонанс. Это радует, поскольку такими образом многие выпускники могут поддерживать контакт с партнёрами в немецкой экономике.**

Раймут Дюринг



Отзывы участников

# «Как вы справляетесь с коронакризисом?»

” Несмотря на все трудности, связанные с пандемией, стоит руководствоваться следующим правилом: ищите преимущества даже в самых сложных ситуациях и будьте толерантны. Делайте маленькие шаги, даже самые минимальные. Ведь вы всё равно продвигаетесь вперед. Будьте оптимистичны и готовы мобилизовать собственные силы и дух. По возможности помогайте другим и делайте чуть больше необходимого!

Бибигуль Боеева, выпускница из Казахстана

” Пандемия оказала огромное влияние на нашу деятельность. Мы должны настроиться на новые методы коммуникации с заинтересованными лицами. Эти новые способы коммуникации очень полезны для процессов интернационализации. Я считаю, что сегодня между людьми существует более тесная взаимосвязь. Это многого стоит.

Виктор, участник 2020 из Чили

” Наша компания — это инновационная компания с передовыми технологиями. В начале пандемии наш производственный отдел приостановил работу в связи с предписаниями правительства. Но наше руководство воспользовалось этим периодом для подготовки к предстоящим экспериментам и исследованиям, что оказалось хорошей базой для последующего возобновления производства.

Цзяжун Ли, участница 2020 из Китая

” Мы сделали это не ради прибыли. Мы хотели внести свой вклад в борьбу с вирусом.

Мария Плеска, выпускница из Молдовы

” Во время пандемии коронавируса наша компания сделала три основных шага для преодоления возникших вызовов. Во-первых, мы скорректировали цены для наших клиентов и перенесли поставки. Во-вторых, мы разработали новые продукты и каналы сбыта, и, в-третьих, снизили производственные затраты.

Липин Ван, участник 2020 из Китая



В успех германо-мексиканских торговых отношений также вносят свой вклад свыше 400 выпускников Программы подготовки управленческих кадров в Мексике. 80 из них в сентябре приняли участие в запуске серии виртуальных мероприятий, целью которых стало оказание предпринимателям поддержки при ведении бизнеса с Германией в существующей кризисной ситуации.



## Преодолеть кризис за счёт хороших связей

Panel Discussion

German Side	Mexican Side
<b>Heinrich Schäffler</b> CEO 	<b>Jorge Solalinde</b> CEO 
<b>Miguel Villanueva</b> Area Sales Manager Americas 	<b>Adrian Mendoza</b> Project Manager 

Под заголовком «Проблемы и возможности германо-мексиканских деловых взаимоотношений во времена пандемии COVID-19» перед экранами собрались 80 мексиканских выпускников Программы. Организаторами такого формата совместно выступили GIZ и Департамент экономического развития (UDP) Министерства экономики Мексики. Руководитель UDP Ана Барбара Мунгарай Моктесума в своём докладе проинформировала о текущих видах деятельности, проектах и возможностях стимуляции мексиканских предприятий в период коронакризиса. Андреас Мюллер, и.о. директора Германо-мексиканской торговой палаты CAMEXA, рассказал о Палате и сделал доклад о существующем экономическом положении Мексики, на которое оказал

отрицательное влияние коронакризис, с точки зрения предприятий.

Лейтмотивом виртуальной дискуссии, организованной немецким образовательным центром АНР International, стали возможности, открываемые кризисом для тех компаний, которые с гибкостью воспринимают изменения. Так, немецкие и мексиканские предприниматели заявили о новых бизнес-идеях, которые возникли у них во время пандемии. Выпускник Адриан Мендоса сообщил, что только стагнация существующих деловых контактов с Германией из-за пандемии коронавируса натолкнула его на мысль обратиться за консультацией к внешним партнерам по сотрудничеству. Подобное произошло и с выпускником Программы Хорхе Солалинде, который

со времени своего пребывания в Германии в качестве участника международной группы поддерживал контакты с выпускниками из Молдовы, России и Украины, за счёт чего и смог открыть для себя дальнейшие возможности для сотрудничества.

Опрос, проведенный во время открытия, показал, что мексиканские выпускники проявляют большой интерес к темам «Индустрия 4.0» и «Цифровизация». Таким образом, в качестве следующего компонента Программы 23 октября в серии мероприятий был представлен онлайн-семинар «Индустрия 4.0 — ревизия». В ходе мероприятия Институт промышленного производства и автоматизации (IFF) г. Фрайунхофа представил свой инструмент «Индустрия 4.0 — ревизия», с помощью которого выпускники смогли самокритично оценить уровень автоматизации собственного предприятия. В настоящее время планируются и другие семинары на 2021 год.

Поддержку своей бизнес-деятельности выпускники Программы получают и по завершении Программы, в том числе в различных ассоциациях выпускников. В настоящее время в Мексике действуют две ассоциации выпускников: ЕМААС (Empresarios México-Alemanes) и Мексиканский форум международного бизнеса. Кроме того, существует созданная и поддерживаемая собственными силами платформа для всех выпускников на Интернет-портале LinkedIn.



Пожалуйста, соблюдайте правила делового виртуального общения



Выключайте микрофон, если вы не говорите в данный момент



Пишите ваши вопросы и идеи в чат



Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите к параметрам компьютера.

Выйти





# Выпускники из Центральной Азии подводят положительные итоги

Осенью 2020 года в рамках трёхдневного постпрограммного мероприятия бывшие участники Программы из Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана встретились в режиме онлайн. Заключение: Несмотря на условия пандемии, экономические отношения с Германией укрепились.

Около 60 участников — все выпускники Программы 2019 года — собрались в режиме онлайн для подведения итогов. В ходе встречи участники оценивали прогресс в развитии проектов сотрудничества с немецкими компаниями и изменения в собственной компании. Кроме того, в рамках конференции они приняли участие в курсах повышения квалификации по темам «домашний офис», «финансовый менеджмент» и «техники презентации», а также изучили применение новых онлайн-инструментов.

Чтобы обмен опытом был максимально разнообразным и увлекательным для выпускников, мероприятие было организовано в виде стратегической игры: в ходе конкурса определялись лучшие участники и группы. Оценивались такие критерии, как экономическая эффективность и креативность, а также особо оригинальные формы представления собственной бизнес-деятельности. Победители получили возможность представить свою компанию и бизнес в коротком видеоклипе от агентства.

Заключение многих выпускников Программы по прошествии трёх дней: посещение предприятий в Германии и — зачастую первый — опыт переговоров способствовали преодолению неуверенности при установлении контакта с представителями немецких компаний. Кроме того, выпускники убеждены, что несмотря на условия пандемии, с момента пребывания в Германии им удалось сохранить и укрепить существующие контакты с немецкими предпринимателями. Были



**Постпрограммное мероприятие прошло отлично. Было приятно познакомиться с другими выпускниками. Несмотря на все трудности, возникшие в этом году, мы рады продолжить работу**

Алтынай Утемуратова

заключены договоры с Германией, в том числе в сфере энергетики, сельскохозяйственного оборудования, запасных частей для автомобилей и кофеварочных машин. Также предприниматели вынесли другие важные выводы, которые послужили импульсом для реорганизации собственного предприятия.

Отзывы участников были исключительно положительными. «Постпрограммное мероприятие прошло отлично. Было приятно познакомиться с другими выпускниками. Несмотря на все трудности, возникшие в этом году, мы рады продолжить работу», — резюмировала Алтынай Утемуратова из Казахстана. Её коллега Наиль Хайбулин из Кыргызстана согласился с этим высказыванием: «Постпрограммное

мероприятие было для меня очень полезным и продуктивным. И я с удовольствием вспомнил наши стажировки в Германии».

Руководитель проектов доктор Ангела Лееке из общества GIZ осталась довольна первым виртуальным постпрограммным мероприятием для выпускников из Центральной Азии: «Мы рады, что наши выпускники смогли извлечь так много интересных моментов и ценных стимулов из участия в Программе подготовки управленческих кадров. Эти три дня послужили очередным подтверждением этого тезиса. Тот факт, что все участники были глубоко вовлечены в процесс до конца мероприятия, и это нашло такой широкий отклик, также связано с новым инновационным форматом».



На встрече после завершения Программы выпускники вспоминали стажировку в Германии, где был сделан этот снимок.

# «Важнее всего сейчас диалог»

## 12-е НЕМЕЦКО-РОССИЙСКИЕ ДЕЛОВЫЕ ВСТРЕЧИ



Выпускники Программы из Германии и России хотят тесно сотрудничать и в будущем, находя новые пути внедрения совместных проектов вопреки кризису. Об этом они договорились в ходе немецко-российских деловых встреч, в этом году впервые состоявшихся в цифровом формате. На трёх заседаниях речь шла о возможностях и проблемах в контексте пандемии коронавируса.

На открытии 8 июля 2020 года в центре внимания стояли перспективы немецкого малого и среднего бизнеса на российском рынке. В своей приветственной речи д-р Анжелика Вайкум-Грос из Федерального министерства экономики и энергетики

(BMWi) подчеркнула, что Россия по-прежнему остается важным партнёром Германии, а значит, этим странам стоит развивать экономические отношения в рамках действующих санкций. «Немецким и российским предприятиям, правда, нужно больше конкуренции и меньше бюрократии», — сказала Вайкум-Грос. Одним из спикеров на первой сессии стал исполняющий обязанности начальника Главного управления российского Минэкономразвития Алексей Болдин. Он упомянул о свыше 450 немецких управлениях, которые к настоящему времени успели побывать в России в рамках Программы и почерпнули там ценную мотивацию для сотрудничества с российскими компаниями. Директор Федерального ресурсного центра в Москве Алексей Бункин в своём выступлении отметил высокий уровень удовлетворённости выпускников Программой подготовки управленческих кадров.

Выступавшие заявляли о непрерывности реализации Программы подготовки управленческих кадров несмотря на временные трудности, обусловленные пандемией, и делали ударение на значительности вклада Программы в повышение эффективности экономического сотрудничества обеих стран.

Различные специализированные доклады дали представление о текущей экономической ситуации в России и возможностях для предприятий малого и среднего бизнеса, занимающихся экспортом. Владимир Никитенко, директор Германо-Российской торговой палаты (АНК) в Санкт-Петербурге, подробно описал новые подходы к экономическому сотрудничеству и подчеркнул поддержку Палатой немецких компаний при выходе на российский рынок и российских компаний при выходе на немецкий. «Важнее всего сейчас сохранять диалог», — сказал Никитенко. Он видит





перспективы и возможности развития, прежде всего, в сфере машиностроения и производства промышленного оборудования, здравоохранения, энергетики и возобновляемых источников энергии. Ренат Маняпов, директор «Центра координации поддержки экспортирующих предприятий малого и среднего бизнеса в Республике Башкортостан», представил предложения своего центра.

Йылдыз Гётце, директор департамента Федерального министерства экономики и энергетики, в заключение подчеркнула, как важно понимать кризис как общий шанс и даже в такое необычное время, как сейчас, поддерживать диалог. Касательно перехода Программы подготовки управленческих кадров в виртуальный формат она сказала: «Мы в Федеральном министерстве экономики и энергетики убеждены, что новые предложения будут иметь

перспективы после кризиса и в дальнейшем станут составляющей частью Программы, особенно там, где это касается поддержания международных связей между выпускниками. Я уверена, что мы продолжим наше хорошее и доверительное сотрудничество».

### Выпускники организуют шефство

Под заголовком «Выпускники для выпускников: идеи и возможности сотрудничества» ко второй части деловых встреч 29 июля перед экранами собралось свыше 120 выпускников Программы подготовки управленческих кадров и программы «Подходит для бизнеса с Россией». На мероприятии они дали старт новым способам сотрудничества ассоциаций выпускников. Важнейшим результатом этого дня стало соглашение об учреждении регионального шефства. Отныне и в дальнейшем в Немецко-российском управленческом союзе (НРУС) по отдельным регионам будут представлены контактные лица, которые по запросу смогут предоставлять немецким предпринимателям информацию о российских компаниях и их контактные данные. В свою очередь, российские предприниматели посредством сети контактов выпускников смогут напрямую обращаться к лицам, которые способны ответить на вопросы о немецком рынке. «Такой вид сотрудничества эффективнее объединит заинтересованные компании», — пояснила выпускница Программы Натали Венцель, представившая данный проект. «Это станет настоящим прорывом в деятельности выпускников», — добавил Андреас Штайнборн, председатель правления Немецко-российского управленческого союза (НРУС), обращаясь к ассоциации выпускников программы «Подходит для бизнеса с Россией».

Наряду с региональным сотрудничеством с российскими ассоциациями выпускников немецкие выпускники в будущем смогут устанавливать отраслевое и тематическое сотрудничество. Еще одним важным моментом обсуждения стало виртуальное сотрудничество, в котором участники

мероприятия в свете существующего коронакризиса усматривают большие возможности.

### Тесное отраслевое взаимодействие

В третьей и последней части деловых встреч 26 августа 2020 года основной темой стало установление конкретных деловых контактов между немецкими и российскими предпринимателями. Свыше 150 участников выслушали приветствия Дэвида Уилкенса из посольства Германии в Москве, Юлии Нюссен из Федерального Министерства экономики и энергетики и Алексея Бункина. В последующих докладах обсуждались темы выхода на рынки России и Германии, а также стратегии продаж. В четырёх виртуальных залах собрались представители немецких и российских компаний из отраслей машиностроения и металлообработки, сельского хозяйства и продовольственных товаров, строительства и стройматериалов, а также из сферы услуг, консалтинга и прочих отраслей для того, чтобы представить свои проекты сотрудничества. В течение всего мероприятия участники могли активно обмениваться мнениями в чате и делиться друг с другом контактами, презентациями и предложениями по сотрудничеству. Это общение и обсуждение соответствующих предложений и пожеланий было продолжено и углублено по завершении мероприятия.

Немецко-российские деловые встречи представляют собой совместное мероприятие Федерального министерства экономики и энергетики (BMWi), Генерального консульства Российской Федерации и общества GIZ и направлены на поддержание связей между предпринимателями двух государств. В таком формате они проводятся ежегодно с 2009 года. В 2020 году деловые встречи были организованы в сотрудничестве с обществом GIZ, Федеральным ресурсным центром, Германо-Российской торговой палатой Санкт-Петербурга, Немецко-российским управленческим союзом и ассоциациями российских выпускников.



## Консультации с коллегами для поиска наилучших решений

В ходе четырёх онлайн-семинаров индийские выпускники Программы познакомились с понятием «Peer Coaching» (взаимное обучение). Данный метод поиска решений при помощи коллективного интеллекта очень популярен в Германии и успешно применяется уже на протяжении многих лет.

Взаимное обучение помогает искать подходящие решения для производственных, профессиональных или корпоративных задач, а также для выхода из сложных или затруднительных личных ситуаций. При этом в ходе консультационной сессии, которая длится 30–45 минут, группа, включающая в себе от четырёх до шести людей, консультирует члена группы по определённым вопросам в рамках чёткой методической процедуры. В основе метода лежит разнородность членов группы и их профессиональной истории и навыков, а также товарищеские отношения между участниками, в которых не должно быть какой-либо иерархии или конкуренции.

Идеальной командой для этого процесса являются выпускники Программы подготовки управленческих кадров: Ещё во время стажировки в Германии они узнали, что обмен опытом и взаимное обучение много

значат для успеха их собственных предприятий. Онлайн-курсы, на которых состоялся оживлённый обмен мнениями, стали очередным доказательством того, что Peer Coaching — превосходный инструмент для обсуждения какого-либо вопроса с коллегами. От этого выигрывают все, не только автор вопроса. Идея корректировки собственного образа мышления и способов поиска решений в кризисные времена для формирования перспективной бизнес-модели нашла широкий отклик среди индийских предпринимателей.

Более 65 выпускников приняли участие в четырёх консультационных сессиях, некоторые из них даже несколько раз. Повторное участие является целью и показателем качества сессий: Получив первый опыт, участник быстро понимает, как это работает, и с удовольствием приходит снова, зачастую с собственным вопросом, или хочет попробовать

себя в роли модератора, чтобы затем провести сессию среди своих коллег. «Peer Coaching работает», — говорит Сандип Джайн, активный член индийской ассоциации выпускников, выступавший в роли топикстартера, члена группы и модератора. Для него было очень важно получать обратную связь от разных коллег, а не только от людей, которые работают в той же отрасли или по той же специальности. Участники всех четырёх сессий выразили желание и готовность принять участие в последующих аналогичных мероприятиях.



### Об авторе

Д-р Юлия Мориц занималась организацией курсов повышения квалификации в рамках Программы подготовки управленческих кадров с 2009 по 2019 год, а в данный момент является свободным тренером и консультантом для предприятий, ведущих деятельность на международном уровне.



# «Идеального момента не существует»

Как в условиях кризиса повысить оборот компании, степень удовлетворённости клиентов и способствовать развитию бизнеса? Эти и другие вопросы обсуждали выпускники Программы из Восточной Европы на фестивале «Бизнес-приёмы». Благодаря обмену опытом участники приобрели множество новых знаний.



Некоторые выпускники представляли свои предприятия в виртуальном формате. Вот украинская кондитерская фабрика «Волди».

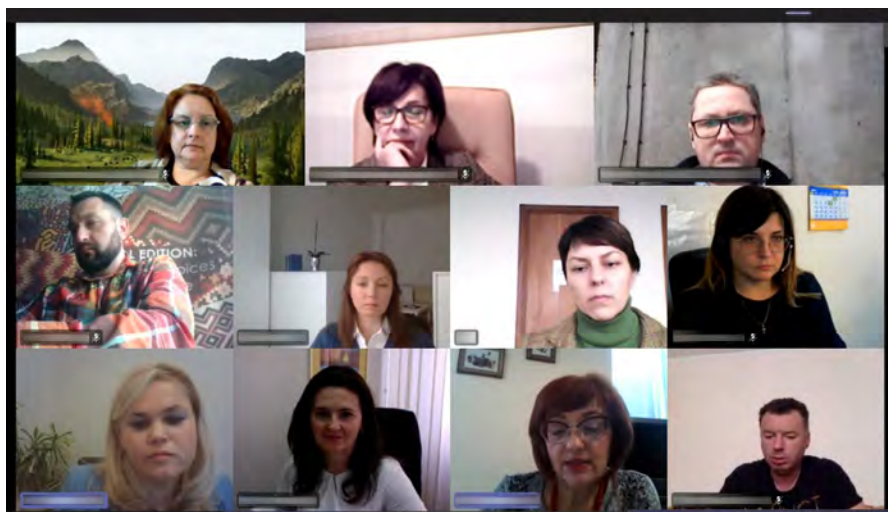
На мероприятиях «Бизнес-приёмы» стало очевидно, что большинство выпускников рассматривали кризис как вызов, который послужил импульсом для профессионального и личного роста и поиска новых идей и решений. Марьяна Рыбай и Юрий Семец, владельцы швейной мастерской, в начале 2020 года решили производить средства защиты для врачей: «Это время неопределённости стало для нас временем новых возможностей, поскольку мы создали новые продукты», — пояснили оба украинские владельца. Выпускники Программы Валерий Максютенко и Василий Волошинов рассказали, в каких сферах бизнеса можно применять нестандартные подходы, и как минимизировать риски. Ольга Цюх, Владислав Сушко и Кирилл Красносельский представили совместно наработанные решения в области разработки стратегии, диверсификации рынков, кадровых ресурсов и аутсорсинга.

Между отдельными мини-фестивалями проводились нетворкинг-сессии, на которых выпускники согласовывали так называемые бизнес-кейсы к рассмотрению на повестке дня следующего мини-фестиваля. Участники пришли к выводу, что подобные мероприятия мотивируют их на изменения и в то же время придают силу и уверенность в себе.

Фестиваль «Бизнес-приёмы» включал в себя онлайн-встречи и мини-фестивали, которые длились несколько месяцев. Более 150 предпринимателей из Беларуси, Молдовы и Украины собрались перед экранами с целью обмена знаниями и опытом, а также коллективного обсуждения решений корпоративных задач. Варианты решений были собраны на онлайн-платформе, цифровой «Библиотеке бизнес-приёмов», и послужили для многих руководством в сфере предпринимательства в отмеченном пандемией 2020 году.

Наряду с примерами передовых практик на сессиях обсуждали вопросы эффективной командной работы и мотивации сотрудников, а также конкретные трудности в предпринимательской деятельности и открыто разбирали ошибки. Несколько выпускников Программы представили новые подходы в корпоративном управлении и инновационные бизнес-идеи. Многие открыли в 2020 году новые горизонты. Так, Илья Котов, совладелец инженерно-консалтинговой компании, представил разработку новой системы для онлайн-семинаров и добавил: «Мы улучшили диалог с клиентами и партнёрами и даже реализовали несколько идей, которые ранее считались непрактичными с технической

точки зрения». Ирина Петелицкая, основательница украинской кондитерской компании Волди, сообщила, что во время пандемии коронавируса ей удалось освоить новые рынки в ЕС, а также в Азербайджане и Македонии. Собственный шоколадный бренд даже был номинирован на премию «Народный выбор 2020». «Не существует идеального момента для создания или развития бизнеса, освоения новых рынков или вывода на рынок нового продукта. Наша формула успеха — хорошая координация, высокий уровень гибкости и готовность команды решать новые рыночные задачи», — говорит предприниматель.



# Семинары для тунисских предпринимателей



Для поддержки тунисских выпускников Программы в борьбе с коронакризисом и предоставления им возможности упрочнения контактов образовательный центр Академии Интернациональ совместно с обществом GIZ в сентябре 2020 года организовал для них виртуальную Программу повышения квалификации.

На стартовом семинаре выпускники разных лет смогли познакомиться друг с другом и выразить свои насущные потребности относительно содержания серии тренингов. Затем были проведены три полудневных онлайн-семинара на темы «Удалённые продажи», «Антикризисное управление» и «Лидерство через преобразования». В каждом из них приняли участие примерно 20 выпускников, которые встречались небольшими группами и обменивались идеями.

На тренинге «Удалённые продажи» участники имели возможность, разбившись на пары, в ходе ролевой игры применить полученные знания

— а в дальнейшем и попрактиковать их в реальности, о чём рассказали некоторые участники во время заключительного мероприятия. «Мы многому научились. Мы обязаны обладать хорошими навыками ведения международных переговоров, если хотим развивать партнёрство с немецкими компаниями. Теперь у нас появились хорошие идеи, как структурировать свои предложения и дополнить их данными и фактами. Эти знания мы сможем использовать при следующих переговорах с немецкими деловыми партнёрами», — говорит выпускник Боугобба Хайтем, генеральный директор компании Tunismart Consulting, принимавший участие в Программе в 2019 году.

На всех трёх семинарах выпускники получали практические советы по преодолению коронакризиса: Как и при любых резких переменах, в таких случаях надо ставить под сомнение стратегии, проверенные временем, а вместо них разрабатывать новые. Привлечение к этому процессу собственных сотрудников и их мотивация для выполнения новых задач — один из центральных моментов успешного антикризисного управления и любого процесса изменений. В этих аспектах выпускники Программы получили новые стимулы и совместно разработали возможности решений для малых и

средних предприятий Туниса.

По окончании серии тренингов тунисские предприниматели встретились ещё раз для того, чтобы определить важнейшие пункты пройденной стажировки и обсудить их применение на практике. Наряду со множеством отдельных аспектов, которые участники почерпнули из обучения, был один общий момент, который

оказался особенно важным для всех: коронакризис, безусловно, затрудняет личное общение и контакты, зато виртуальный мир предлагает всё новые возможности установления связей. Это касается как сотрудничества с немецкими предприятиями, так и укрепления сети контактов между тунисскими выпускниками. Для развития обоих этих направлений в будущем следует регулярно проводить (виртуальные) встречи выпускников, на которые стоит приглашать также заинтересованных представителей немецких компаний.

Среди многих положительных эффектов для тунисских выпускников важнейшим является то, что участники вновь воспрянули духом и научились ценить возможности виртуального сотрудничества. Участница Мерьем Бен Длала, менеджер проектов компании Rose de Sable, подытожила это следующим образом: «Эти семинары пришлись как раз вовремя, чтобы помочь нам в сложной ситуации».



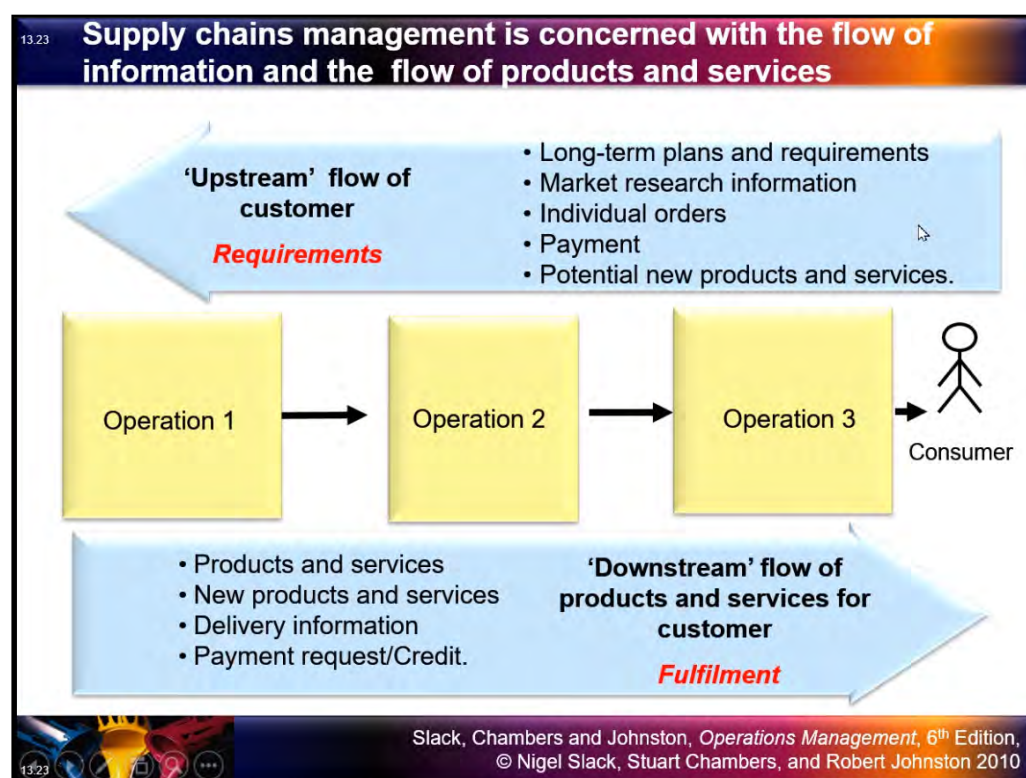
## Об авторе

Тимо Текхаус — руководитель Академии Интернациональ в Гамбурге. В Программе он работает с 2009 года, в настоящее время он инструктор и руководитель проекта.



# Управление цепочками создания стоимости во время пандемии Covid-19

Спад количества заказов в период кризиса, обусловленного пандемией коронавируса, вынуждает многие предприятия к кратковременному переходу в режим кризисного управления. Для долгосрочной стабилизации деятельности сейчас, помимо прочего, требуется точное понимание текущих цепочек создания стоимости от покупателя до поставщика. Этому вопросу были посвящены онлайн-семинары, участие в которых приняли выпускники Программы из Грузии и Ирана.



и может определить пути улучшения. На основании этого можно оптимизировать собственную производительность в условиях кризиса.

В рамках серии онлайн-курсов выпускники также получили возможность обмена опытом своих предприятий и установления связей между ними. Отдельные курсы имели среди участников особенный успех. «Прежде всего мне понравилась душевная атмосфера и возможность личного общения. Из нового я узнала, как можно стимулировать производительность нашего предприятия и эффективность работы наших поставщиков. Я уверена, что это поможет там ещё больше

В ходе трёх заседаний, объединённых темой «Managing value chains during the Covid-19 pandemic: Challenges and possible opportunities» («Управление цепочками создания стоимости во время пандемии Covid-19: проблемы и возможности»), участники под руководством консультанта по инновациям д-ра Джеффа Ридмена узнали, какие действия нужно предпринимать для успешного продвижения продукции или услуг на рынке. К ним относится тщательный отбор операций по созданию стоимости, стандартизация интересов заинтересованных лиц, а также выбор важнейших поставщиков и управление ими. Ориентирование цепочки поставок на цели заинтересованных лиц также позволит фирме повысить скорость

реагирования и приспособиться к требованиям, которые выдвигают кризисные времена.

Для компенсации дефицита в цепочках поставок Ридмен посоветовал участникам определить слабые места в сотрудничестве с поставщиками, диверсифицировать базу снабжения предприятия и извлекать выгоду из технологических инноваций. Для использования информации покупателей Ридмен представил 9-балльную шкалу значимости. Она позволяет покупателям и клиентам оценивать эффективность работы предприятия при помощи анкеты. Таким образом предприятие напрямую получает от заинтересованных лиц информацию о достижении поставленных целей

повысить степень удовлетворённости клиентов», — говорит предпринимательница из Ирана Рахиль Радфар.



## Курсы повышения квалификации для выпускников

Помимо серии курсов, посвященных глобальным цепочкам поставок, Программа подготовки управленческих кадров предлагает выпускникам и другие онлайн-семинары, например, в области онлайн-маркетинга, стратегического управления МСП, освоения рынков и территориального маркетинга в Германии. Кроме того, участники могут получить юридические консультации по вопросам международного коммерческого права и подготовке экспорта в ЕС.

# Полный вперёд в будущее



Несмотря на тяжёлые экономические последствия пандемии Covid-19, **Макс Мабути** смотрит в будущее с оптимизмом. Он вовремя наметил стратегию развития для своей компании. А теперь это окупается: За год пандемии его обороты удвоились. Свой вклад в такие достижения, среди прочего, внесло новое партнёрство с производителем паровых котлов из Германии.



В борьбе с коронавирусом ЮАР предприняла жесткие мероприятия, которые сильно сказались на состоянии экономики. Бизнес Макса Мабути тоже остановился. «Мои обороты сократились практически до нуля», — рассказывает 44-летний генеральный директор инженерной компании «Flat Foot». Однако с июня начались поэтапные послабления, и наконец удалось реализовать первый совместный проект с новым партнёром.

### Успехи и поражения

Собственно говоря, добившийся всего своими силами инженер изначально просто хотел организовать в Германии сбыт своих систем фильтрации для масляных котлов. Но они больше не пользуются спросом. Незначительный удар, который мастерски отразил бывший профессиональный боксер. Он сконцентрировал всю свою энергию на поиске стратегического партнёра для экспансии в Африку. В Германии он встретился с руководителем отдела международных продаж компании-производителя скоростных парогенераторов. «Мы быстро нашли взаимопонимание, ведь у нас была общая цель», — говорит Мабути. «Flat Foot» отныне — эксклюзивный дистрибьютор этой компании в Африке.

### Гибкость в сотрудничестве

Первым совместным проектом стала установка парового котла в пивоварне города Кейптауна. При этом также должен был присутствовать представитель компании «Hidden Champions» из Германии. Уже был куплен билет на самолёт, однако все планы внезапно перечеркнул коронавирус. Таким образом, команду из «Flat Foot» пришлось задействовать посредством видеоконференций и онлайн-курсов повышения квалификации.

Уже запланированы и другие совместные проекты за пределами ЮАР, однако в связи с еще существующими ограничениями на торговлю и путешествия они пока не могут быть реализованы. В Гане и Намибии клиенты уже ожидают прибытия своих паровых котлов из Германии. Мабути и сам в ожидании дальнейших

экономических послаблений, которые позволят осуществить его проекты. Правильно выбрать момент, по словам бывшего боксера, он умеет: «Этому я научился в ходе своих боев».

### Ответственность перед обществом

Компания «Flat Foot» своевременно переориентировалась на новые технологии. Технические специалисты управляют заказами, начиная с их протоколирования и заканчивая установкой готового оборудования, посредством приложения на смартфоне, а цифровое сотрудничество осуществляется посредством облачных систем. Это очень пригодились предприятию в период пандемии, ведь при управлении из домашнего офиса не возникло никаких проблем. Несмотря на частые потрясения, компании удалось сохранить всех своих 45 сотрудников. Это важное достижение и для страны, которой вследствие пандемии грозит рост безработицы с 30 до 50 %. Мабути серьёзно воспринимает свою ответственность перед обществом. Он поддерживает государство в вопросах распространения образования. В сентябре 2020 года была первая группа из 30 студентов, которые будут получать образование в сфере электромеханики. Это — инвестиция в будущее, в том числе и для компании «Flat Foot».

### «Шагать в будущее»

«Шагать в будущее» — таков лозунг компании «Flat Foot». На будущее же ориентирована и их концепция: «Мы



Макс Мабути (сидит в центре) со своей командой у своего клиента, провинциального госпиталя Бхишо, для которого он осуществляет техническое обслуживание котлов.

хотим стать игроком глобальных масштабов», — говорит амбициозный бизнесмен. Когда-то он построил свой бизнес на продажах климатических установок и в течение многих лет специализировался на установке и техническом обслуживании котлов, стиральных машин для прачечных, генераторов аварийного электроснабжения и стерилизаторов. Это довольно много для мелкого предприятия. Участвуя в Программе, Мабути осознал, что ему нужно сфокусироваться на чём-то одном. Вот почему он сменил свою стратегию. Отныне он сконцентрировал свои усилия на производстве напорных резервуаров — сфере деятельности, в которой он имеет многолетний опыт работы. Такие резервуары он хочет предлагать своим клиентам как дополнительную продукцию к оборудованию немецкого производства. Напорные резервуары можно использовать для стерилизации, например в больницах, гостиничном и гастрономическом деле или же в пищевой промышленности. Благодаря этому компания «Flat Foot» сможет стать ведущим производителем, не имеющем конкурентов на африканском рынке.

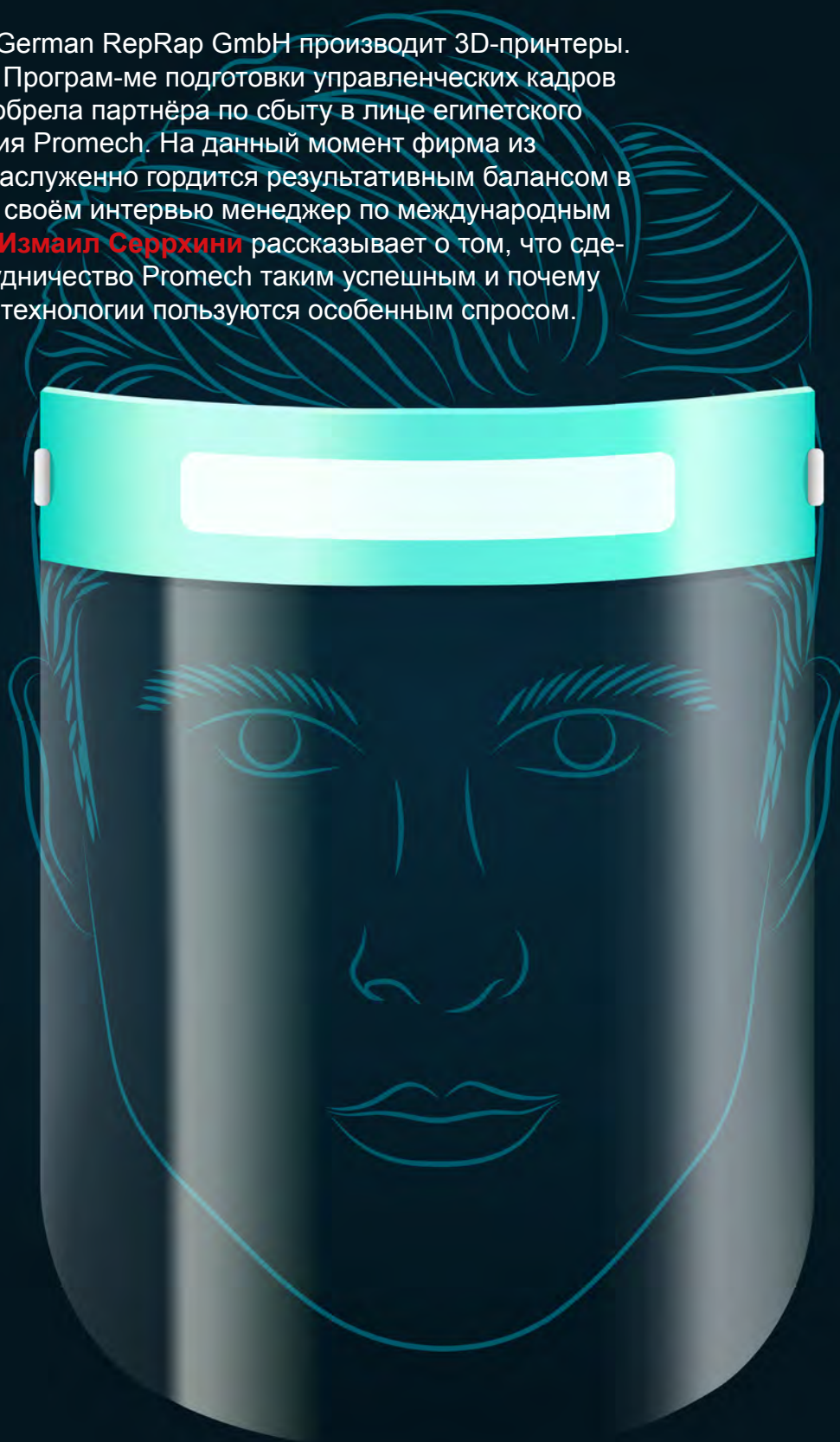
Основным клиентом «Flat Foot» является Министерство здравоохранения с его многочисленными медицинскими учреждениями по всей стране. От этой зависимости Мабути хотел бы освободиться. Он намерен был дополнительно скупать мелкие предприятия из частного сектора. О том, что ему в этом деле поможет пандемия коронавируса, он не мог и подумать. Правительство недавно учредило экономическую программу предоставления кредитов, гарантируемых государством. «Это — уникальное явление в истории ЮАР, а также огромный шанс для нас», — говорит Мабути.

Несмотря на убытки вследствие пандемии, компания «Flat Foot» в 2020 году рассчитывает на увеличение своих оборотов до двух миллионов евро. Мабути строит свой бизнес с тем же честолюбием, как и когда-то свою спортивную карьеру: «Когда боксер выходит на ринг, его цель — это победа».

# Рост на Ближнем Востоке

**Партнёрство между немецким и египетским предприятиями — это история успеха**

Компания German RepRap GmbH производит 3D-принтеры. Благодаря Програм-ме подготовки управленческих кадров компания обрела партнёра по сбыту в лице египетского предприятия Promesh. На данный момент фирма из Мюнхена заслуженно гордится результативным балансом в регионе. В своём интервью менеджер по международным продажам **Измаил Серрхини** рассказывает о том, что сделало сотрудничество Promesh таким успешным и почему сейчас 3D-технологии пользуются особенным спросом.







"Я считаю, что межкультурные ноу-хау имеют наибольшее значение, когда речь заходит о связи между предприятиями", говорит Измаил Серрхини.

### Журнал: Чем занимается German RepRap?

Измаил Серрхини: Мы молодая компания, которая разрабатывает, производит и продаёт системы 3D-печати. Наши клиенты работают в автомобильной отрасли, секторе медицин-ского оборудования и прочих производственных сферах. Наши технологии также находят применение в неожиданных областях. Например, недавно оперный театр в Цюрихе изготовил при помощи наших принтеров чрезвычайно реалистичных птиц.

### Вы отвечаете за связи с Ближним востоком и Азиатско-Тихоокеанским регионом. Как пандемия влияет на деятельность там?

В целом можно сказать, что она затронула их не меньше, чем нас. В Азиатско-Тихоокеанском регионе была предпринята попытка более быстрого возврата в «нормальный режим». Способы борьбы с пандемией в некоторых из стран, кото-рыми я занимаюсь, мне более близки, нежели европейские. Если говорить о реги-оне в целом, наши показатели относительно стабильны, хотя они различаются в зависимости от страны.

### 3D-принтеры пользуются особенным спросом на Ближнем Востоке. Почему?

Системы аддитивного производства обычно используют в качестве дополнения к традиционным производственным технологиям. Из-за стратегического расположе-ния между Азией и Европой Ближневосточному региону пришлось столкнуться с ситуацией, когда цепочки поставок



внезапно разорвались и компоненты стали недоступны. В таких условиях 3D-печать обеспечивает необходи-мую гибкость и независимость.

### В чем секрет успеха партнёрства именно с Promech?

Я думаю, здесь можно назвать несколько причин. Promech представляет собой авторитетное

предприятие с филиалами в Египте, Объединённых Арабских Эмиратах и Саудовской Аравии. Оно имеет широ-кую сеть, его работа высоко ценится, и клиенты рекомендуют его другим клиентам. В этой культуре среде особенно важно работать по реко-мендации. Наш контактный партнёр Карим Мохсен занимает в Promech должность менеджера по продажам в Египте и на Ближнем Востоке. Благодаря участию в Программе подготовки управленческих кадров он познакомился с особенностями деловой среды Германии. Кроме того, он умеет тонко чувствовать культур-ные различия. В ходе курсов повы-шения квалификации он передал полу-ченные знания своим коллегам. Я считаю, что межкультурные ноу-хау имеют наибольшее значение, когда речь заходит о связи между предприя-тиями. За ними следуют технические вопросы. И лишь в самом конце стоит успешное заключение сделки.



### Защитные щитки для лица на 3D-принтере

Инициатива «Makers vs. Virus» («Производители против вируса») объединяет кодеровщиков и владельцев 3D-принтеров. Используя предоставленный данным обществом файл для печати, египетская компания Promech при поддержке German RepRap изготовила защитные щитки для лица. В начале пандемии щитки были переданы медицинскому персоналу в Египте. На тот мо-мент там практически не было защитного снаряжения. «3D-принтеры помогают быстрее справиться с дефицитом поставок. А если при этом ещё и делается доброе дело, это особенно нас радует», — говорит Измаил Серрхини, менеджер по продажам в German RepRap.

### Карим Мохсен, менеджер по продажам в Promech, об успешном сотрудничестве с German RepRap



«Немецкие предприятия ориентируются на высокое качество и надёж-ность. У нас эти принципы также ценятся очень высоко. Трудность для нас как партнёров в ре-гионе состоит в том, что нам приходится прово-дить обширную разъяснительную работу, чтобы оправдать высокую за-купочную цену. Поэтому для нас важно со-трудничать с фирмами-парт-нёрами, которые оказывают нам поддержку в этом во-просе, например, путём спонтанных визитов или кратковременных поставок эта-лонных компонентов. Часть нашей культуры — многочисленные и длительные обсуждения и необходимость личного контакта на началь-ном этапе. Затем всё неожиданно может пойти очень быстро. С этой точки зрения компания German RepRap оказалась превосходным партнёром, гибким и способным подстроиться под потребности нашей культурной и деловой среды».

Карим Мохсен из Египта принимал участие в Программе подготовки управленческих кадров в Германии в 2017 г. Здесь можно ознакомиться с историей его успеха:



# «Программа изменила мою жизнь»



«Она изменила всю мою жизнь», — рассказывает **Мария Плеска** о своем участии в Программе подготовки управленческих кадров. Прохождение тренинга в Германии настолько её вдохновило, что она не только кардинально преобразовала родительское предприятие «Tingrimar», но и взяла на себя управление ещё одной компанией.





Однако порой этот путь бывал тернистым. Не сразу всё сложилось с участием в Программе. Целых три попытки были сделаны целеустремлённой предпринимательницей, прежде чем она получила желанный допуск к участию в Программе подготовки управленческих кадров. Потом, в Германии, она буквально впитала в себя все, что могло бы помочь ей в дальнейшем развитии компании «Tingimar». Это предприятие сделало себе имя в Молдове благодаря изготовлению рабочей и защитной одежды.

### Образование «Сделано в Германии»

В Молдове не хватает специалистов с хорошим образованием. Особенно Плеску впечатлили качество и дуальная система профессионального образования в Германии. Когда после своего возвращения она обратилась по этому поводу в Торгово-промышленную Палату Республики Молдова, то, к своему удивлению, выяснила, что в стране уже действует программа по внедрению немецкой модели образования. И: она попала «как раз вовремя» для участия в пилотном проекте для образовательных предприятий производственной отрасли, организованном при поддержке общества GIZ в Молдова. Всего через шесть месяцев у неё на руках уже было свидетельство магистра немецкого образца — как и у её мамы, с которой они вместе сели за учебную скамью. На сегодняшний день обе предпринимательницы уже успели обучить 75 швей. «Tingimar» — одно из 50 предприятий Молдова, предоставляющих образование по немецким стандартам и активно участвующих в модернизации профессионального образования в стране.

### Смена курса

После своего возвращения Плеска отремонтировала производственный цех, чтобы создать лучшие условия труда для своих работников. Вдобавок к этому она построила современный демонстрационный зал в центре столицы, города Кишинёва, в котором также и шьют. Там на 100 квадратных метрах клиенты могут ознакомиться с продукцией,

### Текущая ситуация

В среднем обороты производственных предприятий текстильной промышленности Молдовы вследствие пандемии коронавируса снизились на 45 %. Для сравнения: компании «Tingimar» удалось не допустить снижения своих оборотов более, чем на 25 %. Предприятие выдержало четыре месяца простоя: в связи с гигиеническими ограничениями и требованиями к соблюдению социальной дистанции оно вынуждено было распустить своих работников по домам. Однако на 2021 год финансовый эксперт Мария Плеска возлагает надежды — она рассчитывает на рост оборотов предприятия до 15 %. А пока ВВП — как и во многих других странах — снизился и, согласно данным МВФ, в 2020 году составляет минус 4,5 %.

материалами, а также вживую наблюдать процесс изготовления. «Прозрачность исключительно важна, особенно в прославившейся своими скандалами текстильной отрасли», — говорит Плеска.

Затем она закрыла два магазина, которые себя не окупали, ввела систему управления материально-технической базой и оптимизировала внутренние производственные процессы. Не обошлось и без сопротивления: некоторые сотрудники не были готовы к таким нововведениям и покинули предприятие. Теперь Плеска работает с новым и мотивированным коллективом.

### Если ты можешь делать это там...

На сегодняшний день компания «Tingimar» получает большую часть своих доходов с отечественного рынка. Однако это должно измениться. Для стимуляции бизнеса на международном уровне Плеска уже сняла имиджевый видеоролик и сделала фотосессию для нового профиля на Facebook. Сайт компании был перезапущен, а его дизайн переработан. Первые клиенты из-за рубежа — из Румынии и Италии, двух важнейших внешнеторговых партнеров Молдова, подтвердили успех этих маркетинговых мероприятий. Они заказали спецодежду для гастрономической и медицинской отраслей, а также защитную экипировку для строительной промышленности. В ближайшие два года Плеска также планирует выход на немецкий рынок. «Если мы смогли сделать это здесь, то сможем везде», — говорит

она, ведь требования к качеству и сертификации на немецком рынке самые высокие в ЕС.

### Производство масок

Для защиты населения от коронавируса в этом году предприятие «Tingimar» занялось пошивом масок. Плеска сожалеет, что они не могли производить эту продукцию и для других стран, но требования к экспорту гигиенической продукции особенно строгие. За время кампании для внутреннего рынка было изготовлено около одного миллиона масок. Доходы от этого вида деятельности были очень низкими. «Мы это делали не ради прибыли, а чтобы внести свой вклад в борьбу с вирусом», — говорит предпринимательница.

### Вторая опора

Программа подготовки управленческих кадров стала для Плески прорывом. Отныне её работа отличается ещё большей структурированностью и организованностью. К тому же она решилась на смелый шаг: в мае 2019 года Плеска стала владелицей компании финансового консалтинга «Pro-Biznet Ltd.». Все силы своей души 35-летняя эксперт по числам отдаёт теперь управлению судьбами двух компаний. При этом ей ещё удаётся находить свободное время для своих хобби: больше всего она любит верховую езду, чтение и кулинарую.



Занятие по управлению качеством: группа студентов производственного отдела компании Riyadh.

# Образец для подражания в профессиональном обучении

**Рами Судан** — директор компании Riyadh AG. В интервью он рассказывает, как после прохождения Программы подготовки управленческих кадров модернизировал своё предприятие. С недавнего времени он занимается обучением технологов молочной промышленности и стимуляцией развития ещё новой для Египта профессии. Примером для него послужила дуальная программа обучения в Германии.

*Журнал: Чем занимается компания Riyadh?*

**Рами Судан:** Мы — молокоперерабатывающий завод. Расположены мы в городе Порт-Саид; это портовый

город на севере Египта. За один день наше предприятие перерабатывает около 70 тонн молока в сыр, например гауда, моцарелла или фета. На рынке мы уже 15 лет, и за это

время стали ведущим производителем Египта. Наши бренды Cheesa, Asala и Diafa известны всей стране.

*Какова Ваша должность в компании?*

Я — руководитель предприятия. Компания является частью нашего семейного холдинга, к которому принадлежат и другие компании из продовольственной отрасли. Самая старшая компания существует с 1977 года, она была основана моим отцом.

*Что дало Вам участие в Программе подготовки управленческих кадров?*

Из своего пребывания в Германии



я извлёк много вдохновляющих моментов. Немецкая экономика устроена иначе, чем наша. На их рынке присутствует много негосударственных предприятий, которые конкурируют друг с другом. И это мотивирует их к постоянным усовершенствованиям. Я перенёс эту модель на наши отделы сбыта. Я определил для них целевые соглашения и ввёл систему премий и поощрений. Результаты отныне фиксируются в квартальных отчётах и сравниваются. Это помогает мне управлять продажами. Я научился следующему: ты можешь управлять только тем, что можешь измерить.

***Какими стали результаты подобных изменений?***

Я увидел, что мой коллектив стал более мотивированным. Я вижу, как важно, чтобы вся команда верила в одну цель. Кстати, о команде: в первую очередь нужно было развить командный дух. А это значит: у Аргентины есть Месси, у Бразилии есть Неймар, а у Германии есть команда. Это широко цитируемое высказывание я перенес из футбола на своё управление компанией и разделил структурные единицы на команды с руководителями. Я ввёл так называемые «планёрки», ежедневные десятиминутные встречи, в ходе которых команды самоорганизуются.

***Как Вам до сих пор удавалось справляться с пандемией коронавируса?***

Мои сотрудники для меня — как одна большая семья. К счастью, нам не довелось уволить ни одного из наших 500 сотрудников. Они сумели это оценить и поэтому настроены очень лояльно. Мы вместе попытались извлечь из ситуации максимальную пользу, даже при том, что мы как предприятие пищевой промышленности обязаны соблюдать особенно строгие правила гигиены. Например, для соблюдения социальной дистанции мы временно ввели посменный график работы. Женщины работали днем, а мужчины вечером и ночью. В целом нам повезло, и кризис мы переживаем благополучно. Сыр относится к основным продуктам питания. Спад продаж наблюдается в таком бизнесе, как гостиничный, который в

настоящее время страдает вследствие отсутствия или малого количества туристов.

***Как же Вам удаётся противостоять?***

Чтобы компенсировать спад, мы открываем новые рынки, например в Ливии. В настоящее время мы продаём 70 % нашего сыра в Египте, а 30 % экспортируем в страны Ближнего Востока и в Россию.

***С немецкими предприятиями Вы тоже сотрудничаете?***

В нашем производстве мы используем немецкое и зарубежное оборудование, например для упаковки сыра. Кроме того, мы работали с Фондом немецкой экономики для международного сотрудничества. Нас посетил эксперт по управлению качеством и автоматизацией и дал нам рекомендации по усовершенствованию нашей работы, над внедрением которых мы сейчас и работаем. Больше всего меня в Германии, наряду с мотивированностью сотрудников, впечатлили гигиенические стандарты и техническое оснащение.

***С недавнего времени Вы проводите программу профессионального обучения по немецкой модели.***


***Каковы Ваши впечатления?***

Мы запустили эту программу в прошлом году и очень ею довольны. Два или три дня учащиеся проводят у нас, а в остальное время они посещают школу. Их обучают профессии технологов молочной промышленности. В рамках этой программы мы провели курсы повышения квалификации и для наших инженеров, чтобы они научились передавать свои знания учащимся профессионально и в доступной форме. Мы хотим обучить 200 технологов молочной промышленности и всех их трудоустроить.

Рами Судан

Мы стали первым предприятием молочной промышленности, получившим для этой программы аккредитацию Министерства торговли и промышленности. Недавно мы выпустили для этой программы профессионального обучения руководство, которое послужит ориентиром как в городе, так и в регионе. Также мы активно участвовали в разработке учебного плана и сотрудничали при этом с Палатой пищевой промышленности и другими партнерами. Примером нам послужила дуальная система профессионального обучения в Германии. Кроме того, мы как раз заключили с Министерством образования договор об учреждении технического колледжа, в котором преподавание тоже будет вестись по дуальной системе. В рамках этой программы мы набрали ещё одну группу студентов для обучения, поэтому в настоящее время у нас имеется две группы. Мы делаем это не только для себя, но и для нашей страны. Таким образом мы вносим свой вклад в модернизацию профессионального образования в Египте.





**Айнур Абдина** действительно делает невозможное возможным и успешно ведёт свою компанию сквозь бурный океан пандемии. Необходимую уверенность в себе и знания для этого казахстанская предпринимательница получила благодаря Программе подготовки управленческих кадров.

## «Найдите контейнеры!»

То, что начинается как детектив, стало одним из необычных поручений для Айнур Абдиной во время пандемии коронавируса. В июне 2020 года, вспоминает она, ей позвонили. Пять контейнеров с ценными установками для одного гелиопроекта бесследно исчезли где-то на пути из Китая в Казахстан. «Найдите контейнеры!» — настойчиво просил её человек на другом конце провода. Ровно три дня было у неё, чтобы найти установки для немецкой компании и переправить их в Казахстан. «Невозможно» — вот слово, которое она чаще всего слышала в те дни, говорит Абдина. «Это было безумное время: правила и предписания постоянно менялись. Никто ничего не знал, ситуация на границе была запутанной», — говорит эксперт

по логистике и таможне. Несмотря на неблагоприятные обстоятельства, она наконец нашла контейнеры на китайской границе и сумела переправить их к месту назначения в заданные сроки. Когда спустя непродолжительное время прибыла делегация инвесторов, оборудование уже было установлено. Проект был спасён, клиент благодарен, а Абдина уставшая, но довольная.

### **Программа подготовки управленческих кадров заложила фундамент успеха**

Когда Айнур Абдину спрашивают, откуда у неё столько уверенности в себе, чтобы браться за подобные проекты, она не тратит много времени на размышления. Фундамент для этого заложила Программа

подготовки управленческих кадров, говорит она. «В Германии я осознала, что я это могу, что я сама могу стать предпринимателем. И это осознание стало наиболее ценным», — отмечает она.

Эта уверенность в себе помогла ей подняться по карьерной лестнице вплоть до руководителя собственного предприятия.

### **От преподавателя до предпринимателя**

Когда Айнур Абдина принимала участие в Программе, ей было 27. Она как раз оставила работу преподавателя немецкого языка в Костанайской области, чтобы начать всё сначала в качестве менеджера по продажам в городе-миллионнике





**В Германии я осознала, что я сама могу стать предпринимателем. И это осознание стало наиболее ценным**

Айнур Абдина

### Рост вопреки коронавирусу

Когда Абдина в 2019 году взяла на себя руководство компанией, она ещё не знала, с какими трудностями ей придется столкнуться из-за пандемии коронавируса. К счастью, она вовремя взяла нужный курс. «Мы смогли в течение 24 часов перейти на удаленный режим», — говорит она. Абдина поручила создать собственное программное обеспечение для обработки заказов в виде облачного приложения, и оно было готово незадолго до начала пандемии. Благодаря этому все сотрудники в течение одного дня смогли переключиться на работу из домашних офисов.

Помимо текущих заказов, Абдиной удавалось генерировать новые задачи. Многие экспедиторы в Казахстане были потрясены кризисной ситуацией. Тем временем Абдина смогла, например, растаможить для крупного немецкого промышленного предприятия товары, застрявшие на таможне. Абдина невероятно рада вновь приобретённому клиенту. Она безуспешно пыталась завоевать его на протяжении нескольких лет. Теперь же, во время кризиса, она смогла доказать, чего стоит — и это при том, что как мать двоих маленьких детей она особенно пострадала от введения карантинных мероприятий. Параллельно со своей ежедневной полной занятостью она ухаживала за годовалой дочерью и растолковывала школьный материал ещё одной, семилетней. Но при этом ей всё же удалось непрерывно оставаться на связи со своими сотрудниками и клиентами. Свободное время она с удовольствием посвящает плаванию и йоге. Также ей хорошо помогает отключаться рукоделие — создание картин из шерсти и традиционное искусство вязания крючком.



Алматы. В Германии она «только» хотела приобрести необходимые навыки для нового профессионального поприща. Однако, помимо интенсивных тренингов, она получила гораздо большее. «Программа не только подарила мне знания, она сняла шоры с моих глаз», — заявляет она. В последующие годы её ожидало стабильное восхождение по карьерной лестнице. После работы в различных компаниях и изучения маркетинга в Казахстанско-немецком университете она в 2011 году пришла по рекомендации на работу в компанию C. Spaarmann Logistics GmbH, логистическое предприятие из Бранденбурга, которое специализировалось на рынках Восточной Европы. Она стала директором подразделения в Казахстане и продолжила развивать бизнес. В 2019 году она получила шанс выкупить филиал и стать его собственницей. «В компании Spaarmann я начинала с малого — с одного компьютера и

одного коллеги», — вспоминает она. А сейчас на её плечах ответственность за всю компанию с её тремя филиалами и всеми сотрудниками. Среди их клиентов именитые предприятия из Германии и других стран.

### Сотрудничество с Казахстанско-немецким университетом

Со времени своего изучения маркетинга в университете Айнур Абдина поддерживает с ним хорошую связь. Она взяла в свою компанию практикантов из университета и уже несколько лет читает в нем лекции. Ее тема: «Экспедиция и таможенное оформление от А до Я». Айнур любит эти периодические возвращения в мир студенчества, ведь она много лет преподавала немецкий язык в университете своего родного города. Работу эту она выполняет на общественных началах: ей просто нравится передавать свои знания, говорит она.

# Как преодолевают кризис предприятия с эффективной коммуникацией



Кризисы заранее не планируются. Предсказать их можно лишь в редчайших случаях, а в основном они приходят внезапно и неожиданно. Тем более важно иметь хорошо продуманную внешнюю и внутреннюю кризисную коммуникацию, чтобы вдобавок избежать кризиса коммуникации — считает **Зильке Шульц**.

Причины возникновения кризиса могут быть различными и достигать разных масштабов; будь то дизельный скандал вокруг концерна Volkswagen AG или глобальный кризис как COVID-19. И всё же есть у всех кризисов одна общая черта: они подрывают стабильность компании. Под внезапным кризисом (предприятия), согласно немецкому экономисту Армину Тёпферу, понимают «незапланированный и нежелательный процесс с ограниченными продолжительностью и воздействием, а также амбивалентным исходом».

## Важно: план на случай кризиса

Не каждый кризис способен повлиять на всё общество, и даже если

кризис невозможно предвидеть, в идеальном случае управление им должно начинаться не тогда, когда организация уже оказалась в сложной ситуации, а с подготовки к возможному кризису; в этом поможет эффективное антикризисное руководство.

Поэтому важно определить общее понимание кризисов. Когда можно говорить, что предприятие оказалось в кризисной ситуации? Стоит ли заявлять о кризисе уже после нескольких критических комментариев в социальных сетях или только после спровоцированной данным предприятием экологической катастрофы?



Коммуникация в кризисных ситуациях должна быть прерогативой руководства компании, но как раз в крупных организациях рекомендуется поручать управление кризисами команде. Роли и обязанности должны быть чётко определены: например, кто является основным контактным лицом для журналистов, кто берет на себя коммуникацию по определённым каналам (Интернет, социальные сети и т. д.). Следует ли привлекать сотрудников специализированных отделов, таких как ИТ или юридический?

Говоря о социальных сетях, рационально проводить регулярный мониторинг их деятельности и осуществлять надлежащее управление сообществами для сохранения контроля над отдельными негативными комментариями и предотвращения их превращения в наполненный высказываниями хейтеров поток грязи.

#### Говорить в один голос

В кризисных ситуациях важна коммуникация в форме информационных потоков, обмена мнениями и диалога. Таким образом, ледяное молчание или «пересиживание» кризисной ситуации являются наименее удачными вариантами (не)коммуникации, которые только можно придумать. На кризис надо реагировать оперативно, следует избегать слепого акционизма. Вместо этого рекомендуются быстрые и в то же время осознанные действия. Необходимо находить баланс между предоставлением актуальной, прозрачной информации и фактов с одной стороны и повышением лояльности клиентов, поставщиков услуг и заинтересованных лиц с другой. Обвинения, приукрашивание действительности или отрицание фактов так же неуместны в кризисной ситуации, как и очевидное сокрытие информации. Это вовсе не значит, что общественности должна быть сообщена вся информация вплоть до мельчайших подробностей. Более того, следует находить продуманный баланс между предоставлением нужной информации в соответствующий момент кризиса и открытостью в ходе всего



**В кризисных ситуациях важна коммуникация в форме информационных потоков, обмена мнениями и диалога.**

процесса. Помимо сообщения фактов, необходимо также обнародовать запланированные мероприятия по преодолению кризиса для того, чтобы повысить доверие общественности к собственной компетентности в борьбе с кризисом.

В ходе всей работы с общественностью следует помнить о так называемой «политике одного голоса», подразумевающей, что по всем каналам коммуникации должны распространяться одинаковые высказывания идентичного содержания. Различия между подаваемой через разные каналы информацией не только создают путаницу, но и снижают уровень доверия к компании. Внутренняя коммуникация как обмен мнениями между сотрудниками. Неуверенность — неотъемлемая часть каждого кризиса. Однако то, как преодолевается кризис и связанная с ним

неопределённость внутри компании, можно успешно контролировать посредством прозрачной и непрерывной коммуникации.

Внутренняя коммуникация всегда должна предшествовать работе с общественностью. Если сотрудники узнают о кризисе, возникшем в компании, не через внутренние каналы, а посредством социальных сетей или статей в Интернете, их доверие к своему предприятию и его руководству пошатнётся. В таких случаях культура компании формирует озабоченность и страхи, влекущие за собой слухи и спекуляции, что неизбежно приведёт к возникновению плохих или даже деструктивных настроений в среде сотрудников. ►

**При этом для внутренней коммуникации недостаточно чисто объективной передачи информации; намного более востребовано межличностное общение.**

**Зачастую кризисы являются пусковыми механизмами или катализаторами перемен**, так как они показывают, что прежние стратегии и методы больше не работают.

Диалог с сотрудниками необходимо начинать как можно раньше, при этом удостоверяться, что каждый из них действительно получает нужную ему информацию. Дождаться, пока станут известны все факты, не стоит — а наступит ли вообще такой момент? Формулировать краткие, ясные сообщения, оперативно предоставлять новую информацию и держать всех сотрудников в курсе текущих событий — в этом суть внутренней коммуникации. Это не значит, что сотрудники должны знать все факты в подробностях, однако как минимум ту информацию, что подаётся общественности, и ту, что касается непосредственно их.

При этом для внутренней коммуникации недостаточно чисто объективной передачи информации; намного более востребовано межличностное общение, активно способствующее формированию доверия и авторитета. Здесь важно не игнорировать заботы и потребности сотрудников, а активно подходить к их решению и чутко реагировать. Например, видеообращения носят куда более личный характер и оставляют меньше простора для интерпретации, нежели письменные заявления.

Культура организации, основанная на доверии, к тому же способствует сохранению авторитета среди сотрудников. В корпоративной культуре, где таким ценностям не придаётся должного значения, с этим будет сложнее. Тем более, что в кризисные периоды и без того непросто выстраивать доверительные отношения между руководством предприятия и его сотрудниками.



### Кризис как возможность

Такие глобальные кризисы, как пандемия коронавируса, показали, что в подобной ситуации «привычный бизнес» становится невозможным — равно как и «привычный маркетинг». Независимо от того, прямо или косвенно кризис затронул компанию, рекомендуется деликатно адаптировать содержание и тональность коммуникации под сложившуюся ситуацию, чтобы обеспечить взаимопонимание со своей целевой аудиторией. В противном случае поток негатива неизбежен — как это случилось с производителем спортивных товаров Adidas, который в самый разгар коронакризиса объявил о своем нежелании в дальнейшем оплачивать аренду своих магазинов. Adidas сразу же подвергли критике в социальных сетях за отсутствие солидарности и бесчувственности: ведь сейчас такое время, когда солидарность должна стать главным приоритетом, а кризис можно преодолеть только совместными усилиями.

Что хорошо в кризисах: они по определению ограничены во времени. Тем не менее, они знаменуют поворотный или даже переломный мо-

мент в развитии компании. Ведь зачастую кризисы являются пусковыми механизмами или катализаторами перемен, так как они показывают, что прежние стратегии и методы больше не работают, и именно в экстренной ситуации как никогда требуются изменения. Таким образом, компаниям и физическим лицам представляется возможность выйти из кризиса более сильными и готовыми к будущему. В других культурах глубоко укоренилось мнение, что каждый кризис также означает шанс: так, например, китайское слово «кризис» состоит из двух иероглифов: опасность и шанс.



#### Об авторе

Зильке Шульц — эксперт по маркетингу компании IMAP GmbH, системного консультанта по развитию персонала и предприятия, а также одного из учебных центров Программы подготовки управленческих кадров. В корпоративной и маркетинговой коммуникации Зильке Шульц сочетает свой талант стратега и безумное увлечение коммуникационными технологиями. Благодаря своему многогранному опыту работы с международными компаниями из разных отраслей промышленности она знакома с потребностями различных целевых групп.





# Цифровые коммуникации для развития командного духа

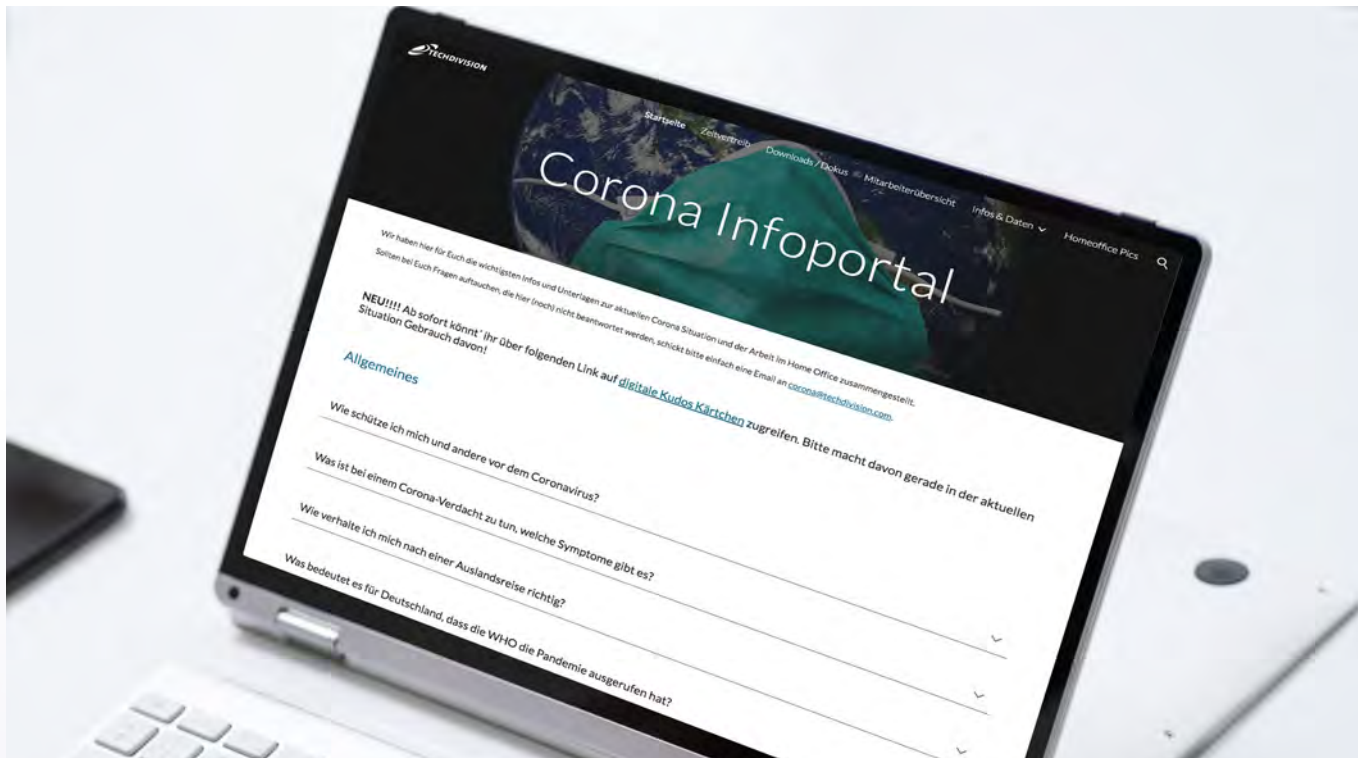
120 сотрудников TechDivision GmbH с марта работают из домашних офисов. Это изменило практически всё, но не значит, что в худшую сторону, считает руководитель предприятия **Йозеф Виллькоммер**. Он рассказывает о том, что влияет на совместную работу виртуальной команды и как можно организовать эффективное управление даже в условиях удалённой работы.

Несмотря на то, что наше предприятие вот уже несколько лет предоставляет возможность работы на дому, существует огромная разница между тем, когда отдельные сотрудники или команды работают из дома на протяжении определённого времени

и когда в домашнем офисе находится всё предприятие, включая руководство. На стартовом совещании в середине марта мы решили как можно скорее перенести всю деятельность в домашние офисы, на тот момент до Пасхи. Вначале нам сыграло на

руку то, что в последние годы мы постепенно развивали нашу IT-инфраструктуру в направлении облачных технологий и наши сотрудники практически без исключения были снабжены ноутбуками.

Для беспрепятственного перехода мы установили адаптационный период продолжительностью в три рабочих дня, в течение которого все сотрудники должны были переехать из своих кабинетов в домашние офисы. При этом фирма разрешила им забрать домой все необходимые для работы предметы — от настольных ламп и мониторов до стульев — и



Внутренний информационный портал компании помогает сотрудникам оставаться в курсе последних событий в период пандемии.

выделила средства на приобретение дополнительных канцелярских принадлежностей. Параллельно был создан внутренний информационный портал по коронавирусу, на котором мы постоянно публикуем сведения о корпоративных мероприятиях и положении дел. Дополнительно мы создали антикризисный штаб, который выполняет роль координационного центра для решения вопросов, возникающих у сотрудников.

#### Прозрачность благодаря регулярным советам

Обычно раз в месяц мы проводим собрание команды, в котором участвует весь коллектив и на котором мы сообщаем сотрудникам новости и другие важные сведения о нашем предприятии. Для работников наших филиалов в Мюнхене, Лейпциге и Гамбурге эти собрания ещё тогда были виртуальными. Поскольку открытость и прозрачность являются значимыми составляющими нашей корпоративной философии, с самого начала пандемии нам было важно продолжить регулярное проведение таких командных собраний и в период работы из домашних офисов. В связи с особыми обстоятельствами с марта они происходят даже раз в неделю.

Кроме того, после перехода на домашний режим мы регулярно проводим так называемый «контроль готовности», расспрашивая сотрудников об их текущем эмоциональном состоянии, чтобы в случае необходимости своевременно принять соответствующие меры. При этом речь идёт об удовлетворённости качеством коммуникации и работы в домашнем офисе, а также об уровне стресса и о том, насколько люди чувствуют поддержку со стороны предприятия. Помимо стандартных вопросов, данный короткий опрос также предлагает возможность обратной связи, подачи запросов и предложений. До конца мая мы проводили этот опрос раз в неделю, а потом — дважды в неделю. Опросники обрабатывает наш антикризис-

ный штаб, который затем принимает необходимые меры. Кроме того, все сотрудники получают доступ к результатам опроса.

#### Облачные технологии как большое преимущество

Уже довольно давно мы практикуем принцип приоритета облака, согласно которому при внедрении или использовании инструментов с аналогичными функциями и уровнем безопасности предпочтительной является облачная версия и лишь в исключительных случаях можно прибегнуть к классическому локальному или устанавливаемому программному обеспечению. Так вот уже два года мы используем сервис Google Workspace, ранее GSuite, в качестве первоочередного инфраструктурного и базового решения. Данный инструмент обеспечивает возможность полноценного взаимодействия в реальном времени. Кроме того, мы можем в любой момент найти все необходимые данные, которые хранятся в центрах поиска Google, соответствующих требованиям Общего регламента по защите данных. Оглядываясь назад, можно сказать, что использование облачных инструментов помогло нам сэкономить немало времени и денег в период пандемии коронавируса.



**Спустя короткое время обнаружилось, что наибольшей проблемой удалённой работы является отсутствие социального контакта с коллегами.**



В области управления проектами мы довольны опытом применения Atlassian Jira и Confluence в качестве решений для внутрикорпоративной сети. Помимо этого, уже долгое время мы используем телефонную систему Voice-over-IP, с помощью которой мы можем быстро связываться с сотрудниками по предоставленному телефонному номеру через компьютер или смартфон. Для проведения интерактивных семинаров — как внутренних, так и с участием партнёров и клиентов — нам очень пригодился инструмент для совместной работы под названием Miro: это своего рода электронная онлайн-доска, на которой могут одновременно работать несколько человек.

### Руководство на основе доверия

Ещё до пандемии коронавируса мы предоставили команде полную свободу выбора относительно времени и места работы, поскольку нам важен в первую очередь конечный результат. Мы не отказались от этого принципа и в период работы из домашних офисов и учитывали дополнительную нагрузку многих коллег, например, вследствие необходимости обучения. Со временем стало видно, что производительность и эффективность домашней работы зачастую не хуже, чем в конторе, и что преимущественно в домашних офисах делается даже больше. В целом мы наблюдали больше плюсов, чем минусов, и, как показывают результаты опроса, наша команда весьма довольна решениями, которые мы нашли в ситуации с коронавирусом.

### Социальные компоненты как наибольшая проблема

Хотя мы уладили технические вопросы при помощи облачных инструментов и обеспечили необходимую прозрачность посредством регулярных дистанционных собраний команды, спустя короткое время обнаружилось, что наибольшей проблемой удалённой работы является отсутствие социального контакта с коллегами. 80 процентов участников опроса, проведённого через неделю после перехода в домашние офисы, сообщили, что чувствуют себя дома хорошо и могут представить себе дальнейшую работу в таком режиме. Однако многие указали, что им не хватает личного контакта и общения с коллегами и несмотря на налаженную работу они были бы рады вернуться в офис.

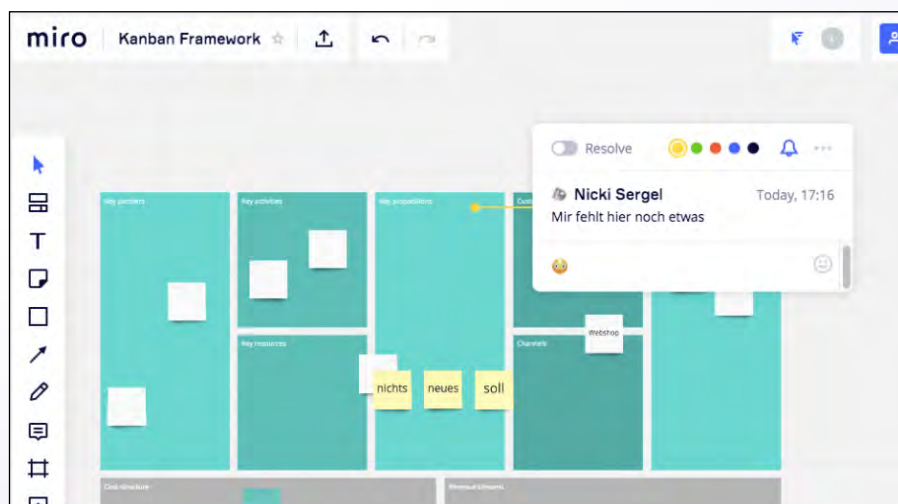
Поэтому мы попытались организовать процесс общения — в том числе и на темы, выходящие за рамки профессиональных обязанностей сотрудников. К примеру, мы организовали фотоконкурс «Домашние истории TechDivision», когда сотрудники делятся фотографиями из домашнего офиса, а остальные могут голосовать за них. Победителей мы объявляем на собраниях команды, и они получают сертификаты на посещение местных ресторанов или доставку еды. Кроме того, мы создали виртуальную кофейню и постоянно открытую платформу для онлайн-встреч, где можно просто перекинуться парой слов. Здесь же происходят и еженедельные пятничные мероприятия.

Коронавирус многому научил наше предприятие. Некоторые из этих уроков пригодятся нам и в будущем. Положительными «побочными действиями» кризиса стали экономия средств и повышение гибкости.

### Наши выводы из ситуации с коронавирусом

Пока что мы продолжаем работать из домашних офисов, но уже определили ряд моментов, которые нужно будет принять во внимание после возвращения в контору:

1. Использование современных облачных инфраструктур, которые экономят время, деньги и трудозатраты.
2. Современные инструменты для веб-совещаний и совместной работы позволяют решать практически любые повседневные задачи компании, в том числе проводить собеседования с сотрудниками и внутренние и внешние семинары, и при этом экономить время и расходы на дорогу.
3. Максимально прозрачный подход помогает команде подстроиться под новые условия и способствует общему росту.
4. Прозрачный обмен опытом и знаниями между коллективом и заинтересованными лицами является большим преимуществом.
5. Технически инструменты не могут заменить реальные встречи и социальные контакты.
6. После завершения кризиса домашние офисы и принцип «работы повсюду» должны остаться важной частью нашей корпоративной культуры.
7. В основе всех процессов лежит доверие к сотрудникам и признание их заслуг.



#### Об авторе

Йозеф Вилькоммер — соучредитель и руководитель TechDivision GmbH, одного из ведущих поставщиков услуг в области реализации сложных проектов цифровизации в Германии, Австрии и Швейцарии и официального

партнёра Adobe Gold, ориентированного на клиентов из среднего сегмента. Вот уже 20 лет Йозеф Вилькоммер вплотную занимается вопросами цифровизации с акцентом на электронную коммерцию, онлайн-маркетинг и современные методы управления. Он является издателем и главным редактором журнала eStrategy, а также автором работ и докладчиков по таким темам, как электронная коммерция, онлайн-маркетинг, цифровизация и управление.







Вся информация – на сайте!  
**www.managerprogramme.com**

Следуйте за нами  
на Facebook!  
**www.facebook.com/  
managerprogramme**



## ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

Журнал  
«Fit for Partnership with Germany»  
Программа Федерального министерства  
экономики и энергетики Германии (BMWi) по  
подготовке управленческих кадров  
Выпуск 16

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

**Ответственная за выпуск:**  
Анне Ях-Кемпс

**Редакторы:**  
Катрин Шомакер (ответственный редактор),  
Анке Флёрен

**Оформление:** DIAMOND media GmbH,  
Мириа де Фогт

**В подготовке выпуска участвовали:**  
Ирина Алексиадис, Владислав Белов, Анне  
Ях-Кемпс, Карин Вебер

**Авторы фотографий:** Adobe Stock (с. 2,  
3, 7, 12, 19, 21, 23, 26, 32, 48, 49, 50), GIZ/  
Ганс-Юрген Воллрат (с. 3 справа, 8), BMWi/  
Аня Блументритт (с. 4), Посольство Германии  
в Бишкеке (с. 5 сверху), Посольство Германии  
в Ашхабаде (с. 5 внизу), Посольство Германии  
в Киеве (с. 6 сверху), TERRITORY Content to  
Results GmbH (с. 6 внизу), Томас Мультхаупт  
(с. 7 сверху), GICON InTraBiD GmbH (с. 10  
внизу), IMAP GmbH (с. 11 внизу, портрет на  
с. 40), istockphoto (с. 22, 51), Бьорн Коммерелл/  
BK Headshots (с. 12, 36 внизу), Академия ИНК  
г. Мюнхена (с. 13), Академия ИНК г. Мюнхена  
и Верхней Баварии (с. 14), DMAN (с. 16),  
Центры Карла Дуйсберга (с. 17), CORFO (с.  
18), центр bbw Bildungswerk der Wirtschaft в  
Берлине и Бранденбурге (с. 20), GTAI/illing  
& Vossbeck (с. 25), личное (с. 31), Юлия  
Мориц (с. 34 внизу), Макс Мабути (с. 38, 39),  
GermanRepRap (с. 41 сверху), Карим Мохсен

(с. 41 внизу), GIZ/Игорь Шимбатор (с. 42),  
Tingimar (с. 43), Riyadh/Пами Судан (с. 44, 45),  
Айнура Абдина (с. 46/47), TechDivision GmbH  
(с. 53 внизу), Shutterstock (с. 7, 11, 24, 30, 40, 52)

**Перевод (английское издание):** Джознн  
Чепмэн-Розе, Нора Шмидт, Сара Смитсон-  
Комптон, Томас Свайнхарт

**Перевод (русское издание):** Sprachenfabrik  
GmbH

**Периодичность издания:** два раза в год  
**Дата выхода данного выпуска:** декабрь 2020 г.  
Все права защищены. Полная или частичная  
перепечатка только с предварительного раз-  
решения редакции. Несмотря на максимальную  
тщательную подготовку издания, ответствен-  
ность за возможные ошибки и опечатки мы  
не несем. Демаркационные линии на картах  
не означают признания границ и территорий с  
точки зрения международного права.

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

# Investing in Germany Made Easy with **Markets Germany**

Insider investment  
news for Germany –  
three times a year.

Visit the Markets Germany  
**Digital Magazine** with improved  
search functions, exclusive  
background information and tips  
for related articles.

→ [www.marketsgermany.com](http://www.marketsgermany.com)



Also on the app and website:  
get the Markets Germany  
newsletter six times a year.

**How it works:** for a free Markets subscription, visit [www.gtai.com/markets-germany-abo](http://www.gtai.com/markets-germany-abo) or  
[www.gtai.de/markets-international-abo](http://www.gtai.de/markets-international-abo), save your contact details in your personal "My GTAI" area – and you're done!

## [www.gtai.com/markets-germany](http://www.gtai.com/markets-germany)

Your free Markets subscription, direct from the publisher

### **Markets Germany:**

Invest in Germany using GTAI's expertise  
with a free subscription at:  
[www.gtai.com/markets-germany-abo](http://www.gtai.com/markets-germany-abo)

### **Markets International:**

Export and foreign trade with GTAI's insider information  
with a free subscription at:  
[www.gtai.de/markets-international-abo](http://www.gtai.de/markets-international-abo)