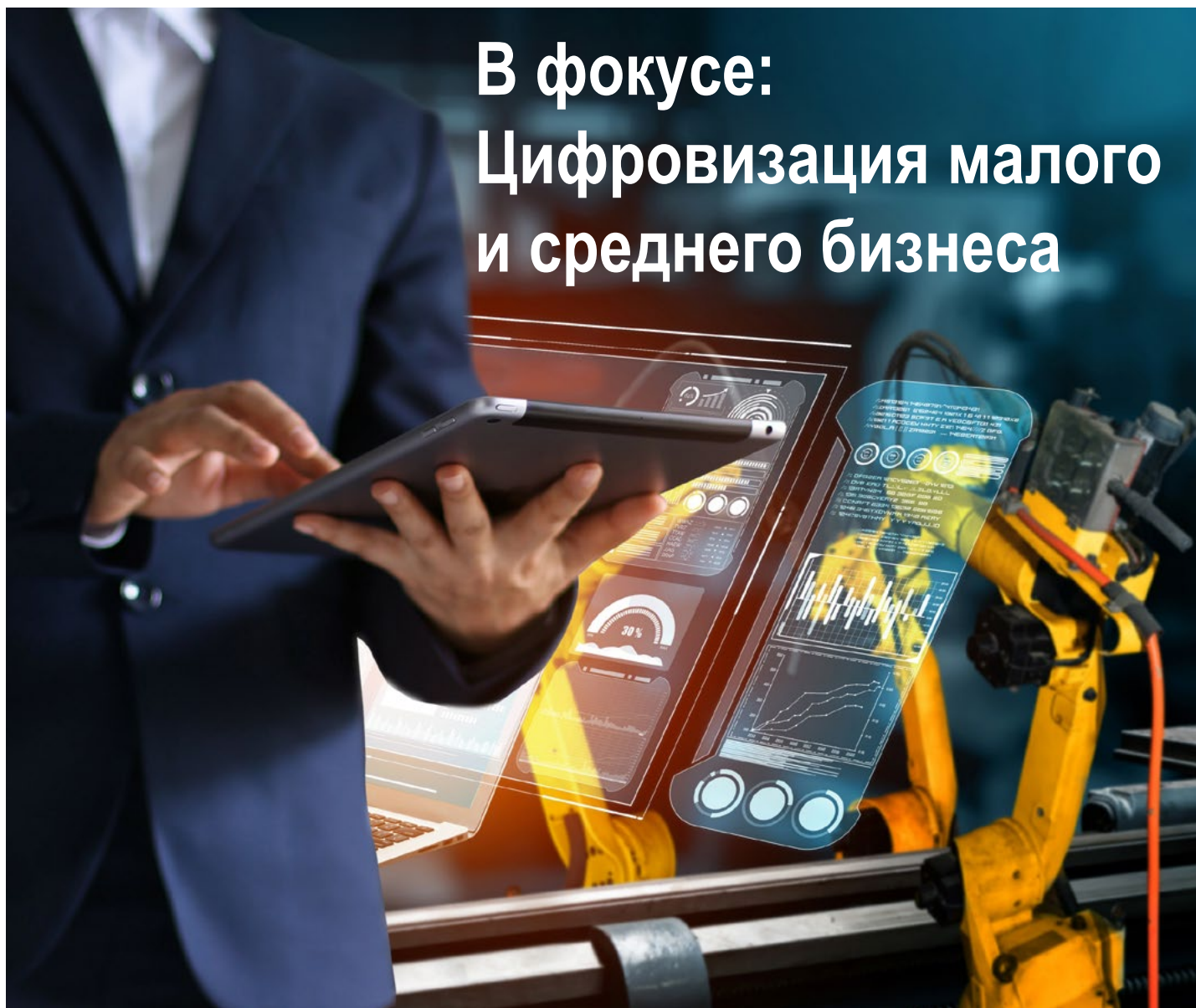


# Fit for Partnership with Germany Journal

Выпуск 17  
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии  
по подготовке управленческих кадров

## В фокусе: Цифровизация малого и среднего бизнеса



**Встреча выпускников**  
«Прочные связи двигают  
нас вперед»  
Стр. 32



**Трамплин к успеху**  
Для Физули Йолчиева  
Программа стала решающим  
рывком в карьере  
Стр. 50



Главная тема этого выпуска:

## Цифровизация – шанс для малого и среднего бизнеса

В современной экономике цифровые технологии и ноу-хау имеют решающее значение для конкурентоспособности и устойчивого развития компаний в будущем. Чтобы помочь немецким МСП в полной мере использовать экономический потенциал дигитализации, Федеральное министерство экономики и энергетики (BMWi) оказывает им поддержку в переходе от аналоговых к цифровым производственным и рабочим процессам.

Подробности читайте на странице 18

### ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ

3

#### ► НОВОСТИ

4-5

- Подписано Совместное заявление с Египтом 4
- Программа с Азербайджаном продлена до 2023 года 4
- Немецкий бизнес знакомится с Программой 5

#### ► ГЕРМАНИЯ

6-13

- Анне Ях-Кемпс: «Мне бы хотелось создать Программу нового поколения» 6
- Как эффективно управлять изменениями даже в условиях кризиса 9
- Участники осваивают рынки сбыта пищевой продукции 10
- В тесной связке с немецкой экономикой 11
- В гостях у крупнейшего автопроизводителя в Европе 12
- Первые деловые контакты вопреки коронавирусу 13

Стр. 17

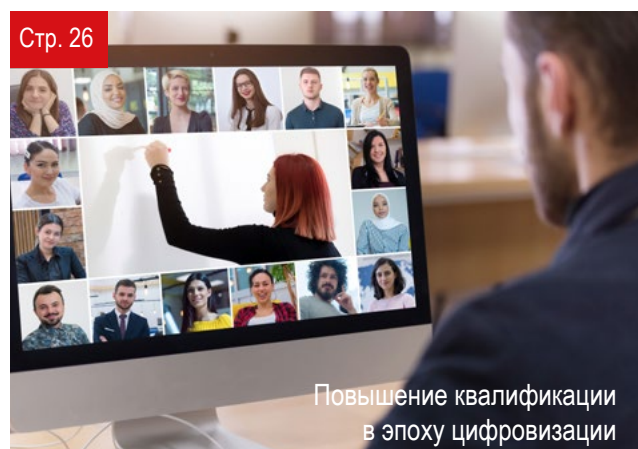


#### ► СТРАНЫ-ПАРТНЁРЫ

14-17

- Египет: «Продолжить сотрудничество в виртуальном формате было мудрым решением» 14
- Эфиопия сегодня: Укрепление экономических отношений с Германией 17

Стр. 26



Повышение квалификации в эпоху цифровизации

#### ► ФОКУС

18-30

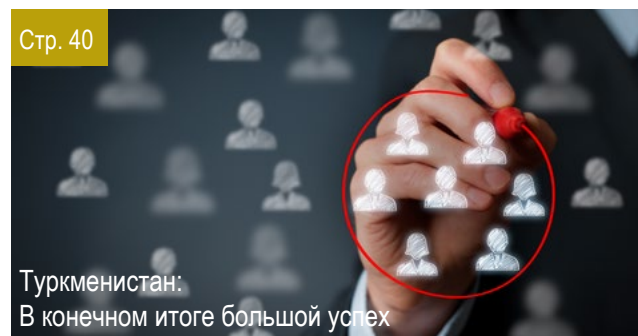
- Цифровизация – шанс для малого и среднего бизнеса 18
- Цифровой маркетинг — ключ к успеху в бизнесе 23
- Повышение квалификации в эпоху цифровизации 26
- Новые перспективы для ИТ-аутсорсинга 29

#### ► ВЫПУСКНИКИ

32-43

- «Прочные связи двигают нас вперед» 32
- Выпускники из Индии успешно преодолевают кризис 34

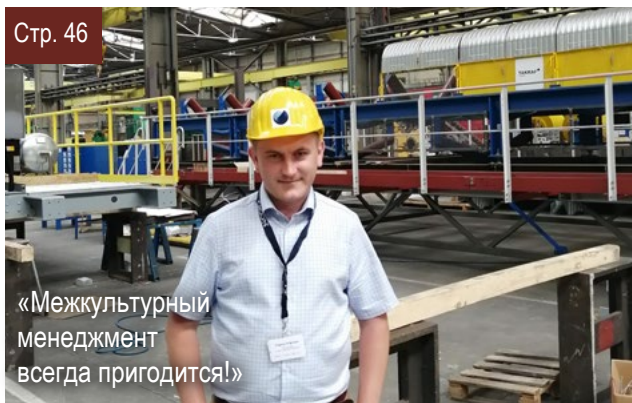
Стр. 40



Туркменистан:  
В конечном итоге большой успех



Мыслить в новых измерениях	35
Тренинги делают южноафриканских выпускников устойчивыми к кризисам	36
Двустороннее экономическое сотрудничество продолжается даже во время кризиса	38
В конечном итоге большой успех	40
Женщины-предприниматели и международный обмен опытом	41
Результаты налицо	42
Отличная подготовка к участию в виртуальной выставке	43



## ► ИСТОРИИ УСПЕХА 44-51

Индия: Благодаря инновациям держать курс на акционерное общество	44
Россия: «Межкультурный менеджмент всегда пригодится!»	46
Тунис: Из Сахары на берега Эльбы	48
Азербайджан: Трамплин к успеху	50



## ► СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ 52-54

«Немецкие предприниматели основательно готовятся к переговорам. А вы?»	52
--	----

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ	55
-------------------------	----

## Дорогие читательницы и читатели,



пользуясь случаем, мне хотелось бы вначале поприветствовать Вас в качестве руководителя Программы подготовки управленческих кадров. Эту должность я занимаю с апреля и очень радуюсь новым задачам, а также предстоящему сотрудничеству со многими из Вас и возможности лично

встретиться с некоторыми участниками. О том, что движет мной и что бы я пожелала Программе, Вы сможете прочитать в моём интервью, опубликованном на странице 6.

В первой половине этого года пандемия коронавируса продолжала оказывать негативное воздействие на нашу Программу. Тот факт, что нам всё же удалось увидеть на экранах более 450 новых участников, показывает, насколько привлекателен виртуальный формат в условиях кризиса. Об этом к тому же свидетельствуют многочисленные примеры опыта общения с немецким бизнес-сообществом, приобретённого нашими участниками в режиме онлайн. Подробнее об их - в некоторых случаях очень личных - впечатлениях от тренингов и посещения предприятий Вы узнаете на странице 9.

Большое число онлайн мероприятий для выпускников наглядно демонстрируют, какие возможности открывает цифровизация. Никогда ранее компании из такого количества стран-партнёров не встречались для общения и налаживания контактов. Подробнее на эту тему в свежем выпуске. Истории четырёх участников, представленные на странице 44, также доказывают, что наши выпускники устойчивы к кризисам - отчасти благодаря Программе. И последнее, но не менее важное, - я хотела бы настоятельно порекомендовать Вам интервью с Томасом Штарке. Здесь он делится своими мыслями о том, как деловые переговоры могут стать успешными даже в дистанционном формате.

Желаю Вам приятного чтения. У Вас есть замечания и вопросы касательно статей выпуска? Напишите нам на электронный адрес [mp@giz.de](mailto:mp@giz.de).

Анне Ях-Кемпе  
Руководитель Программы подготовки управленческих кадров



## Подписано Совместное заявление с Египтом



Программа подготовки управленческих кадров с Египтом продлена до конца 2022 года. Об этом договорились Германия и Египет, подписав Совместное заявление о намере-

ниях. С германской стороны заявление подписал федеральный министр экономики и энергетики Петер Альтмайер. Министр пояснил: «Мы подписали с Египтом первое Совместное заявление о намерениях по сотрудничеству в подготовке управленческих кадров в декабре 2011 года и с тех пор с успехом совместно реализуем эту Программу. В общей сложности более 250 египетских менеджеров уже стали её участниками, и в то

время, когда весь мир переживает пандемию коронавируса, вопреки всем ограничениям на контакты и поездки Программа продолжается в цифровом формате. Поэтому я особенно рад, что сегодня состоялось подписание Совместного заявления о намерениях с целью продления Программы подготовки управленческих кадров до декабря 2022 года».

В настоящее время египетские предприниматели принимают участие в Виртуальной Программе подготовки управленческих кадров. В ходе обучения групп стажёров в 2021 году предусмотрены, в частности, такие направления как пищевая промышленность и медицинские технологии.



## Программа с Азербайджаном продлена до 2023 года

Германия и Азербайджан продолжают сотрудничество в рамках Программы подготовки управленческих кадров. 2 марта 2021 года в Баку посол Федеративной Республики Германия в Азербайджане Вольфганг Маниг и заместитель министра экономики Азербайджана Сахиб Алекберов подписали Совместную декларацию о намерениях продолжить реализацию Программы до конца 2023 года. «Мы рады, что Германия благодаря этой передовой Программе вносит важный, устойчивый вклад в дальнейшее развитие экономики Азербайджана. Сегодня мы заложили основу для успешного продления Программы с Азербайджаном», - заявил Вольфганг Маниг после церемонии подписания. Замминистра экономики Сахиб Алекберов добавил: «Я уверен, что наши совместные усилия в рамках Совместной декларации о намерениях относительно дальнейшего сотрудничества в деле подготовки менеджеров из Азербайджана будут и впредь вно-

сить весомый вклад в динамичное развитие экономической кооперации между нашими странами».

Азербайджан вошёл в число стран-партнёров Программы в 2009

году и с тех пор около 450 азербайджанских предпринимателей стали участниками Программы подготовки управленческих кадров.



Заместитель министра экономики Азербайджана Сахиб Алекперов (слева) и посол Германии Вольфганг Маниг после подписания Совместной декларации в Баку.



## Немецкий бизнес знакомится с Программой

22 апреля в рамках Дней внешней торговли Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi) прошёл тематический форум, посвящённый Программе подготовки управленческих кадров. Цель встречи – поближе познакомить немецкое бизнес-сообщество с задачами и содержанием Программы. Дни внешней торговли представляют собой инициативу поддержки немецких экспортно-ориентированных компаний в их зарубежном бизнесе, в этом году они впервые проводились в цифровом формате. В течение пяти дней состоялись около 70 мероприятий, отличающихся своей практической направленностью. Статс-секретарь Федерального министерства экономики и энергетики Клаудиа Дёрр-Фосс, руководитель управления д-р Хайнц Хетмайер и начальник отдела Йилдиз Гётце подчеркнули пользу Программы для предприятий Германии: благодаря ей немецкие МСП устанавливают контакты со специально отобранными управленцами, которые располагают конкретными концепциями коопера-

ции и испытывают особую симпатию к Германии. Всё это определяет успех Программы на протяжении более 20 лет.

В своём выступлении руководитель Программы Анне Ях-Кемпс из Немецкого общества по международному сотрудничеству (GIZ GmbH) остановилась на её преимуществах, связанных с цифровизацией, толчком к развитию которой послужила пандемия. «Посещение компаний и тренинги для развития компетенций теперь проходят виртуально, сохраняя при этом высокую степень интерактивности. А встречи B2B в режиме онлайн во многих случаях зарекомендовали себя в качестве хорошей подготовки к заключению контрактов. Таким образом, предприниматели Германии получают возможность наладить международный бизнес, не выезжая за границу», – отметила Ях-Кемпс.

Выпускники из Египта и Казахстана и их немецкие бизнес-партнёры поделились своим опытом,

полученным в результате участия в Программе, и уверенно отвечали на вопросы около 120 участников, подключившихся к тематическому форуму. «Программа подготовки управленческих кадров – это своеобразный свод правил поведения – мы называем его по имени немецкого философа Книгге –, необходимый для налаживания бизнеса за пределами своей страны», – пояснил Исмаил Серрини, живущий недалеко Мюнхена. Благодаря этой Программе ему удалось завязать контакты с египетской компанией. «Участие в Программе заложило основу для моего профессионального роста. Теперь я предприниматель и работаю с Германией», – сообщила выпускница Абдина Айнур.



По этой ссылке Вы найдёте видеозапись тематического форума  
<https://www.bmwi-aussenwirtschaftstage.de/home/mediathek>



**«Мне бы хоте-  
лось создать  
Программу  
НОВОГО  
ПОКОЛЕНИЯ»**





У Программы подготовки управленческих кадров, реализуемой обществом GIZ по поручению Федерального министерства экономики и энергетики Германии BMWi, новое руководство: с 1 апреля руководителем Программы является Анне Ях-Кемпс. Она сменила проработавшего девять лет на этом посту Раймута Дюринга в связи с его выходом на пенсию. В интервью Анне Ях-Кемпс рассказывает о том, что её движет, и как Программа будет развиваться в будущем.

*Журнал: Госпожа Ях-Кемпс, Вы недавно заняли должность руководителя Программы. Что побудило Вас к этому и чем привлекают Вас новые задачи?*

Анне Ях-Кемпс: Я уже три года работаю в Программе, до сих пор в моем ведении были Египет, Чили, Мексика и Тунис. Поэтому я очень хорошо знаю Программу, и она вызывает у меня восторг - не только её цели, но и как раз сотрудничество со многими участниками. Последние несколько лет я тесно работала с Раймутом Дюрингом, прочувствовав вместе с ним весь объём задач и принимая участие в их решении, сейчас у меня появился новый круг обязанностей в рамках Программы. Программа подготовки управленческих кадров существует уже более 20 лет и отличается гибкостью, позволяющей постоянно адаптироваться к новым условиям. Например, нынешняя ситуация с пандемией влечёт за собой большие испытания, но в то же время даёт возможность создать Программу нового поколения. Всё это и делает мою новую должность такой привлекательной для меня. Имея диплом архитектора, я люблю сочетать инновационные подходы с многоплановыми проблемами, выявлять сложные взаимосвязи. Я очень радуюсь предстоящим задачам.

*Что входит в обязанности Руководителя Программы?*

Спектр задач разнообразный, а зона моей ответственности теперь шире, чем раньше. Я буду меньше заниматься оперативной деятельностью и больше - вопросами стратегии. Мне поручено совместно с BMWi курировать Программу подготовки управленческих кадров, обеспечивая её концептуальную и стратегическую направленность в течение следующих нескольких лет, и совершенствовать её вместе с партнёрами с перспективой на будущее. Для меня это означает сейчас необходимость ближе познакомиться со всеми странами-партнёрами, узнать их особенности, интересы, мотивы и неизменно помнить об этом в процессе реализации Программы. Партнёрский подход здесь крайне важен, потому что только если все партнёры будут поддерживать Программу, она может и в дальнейшем оставаться столь успешной для наших участников.

*А что Вам больше всего нравится в Вашей работе?*

Разнообразие задач, межкультурные контакты и особенности каждой страны-партнёра, а также постоянное развитие Программы. И, конечно, люди, для которых и с которыми мы проводим Программу. Не бывает двух одинаковых рабочих дней.

*Что Вы хотите сделать в первую очередь, где Вы видите приоритеты?*

В настоящее время мы разрабатываем Программу подготовки управленческих кадров для так называемой «новой нормальности» и хотим основательно подготовиться к периоду после пандемии. Мы очень рады, что можем предложить Программу во время кризиса - теперь в виртуальном формате. И мы видим, что есть моменты, которые хорошо зарекомендовали себя в дистанционном режиме и демонстрируют новые возможности в области передачи знаний и кооперации. Исходя из этого, мы очень активно занимаемся дальнейшим совершенствованием концепции Программы, обусловленным пандемией коронавируса и последовавшим за ней толчком к развитию дигитализации. Наша цель - объединить положительные результаты использования цифровых инструментов с многолетним опытом организации четырёхнедельных стажировок в Германии.

*Что конкретно это означает?*

Мы всё ещё находимся на стадии разработки. Но уже сейчас я могу сказать следующее: в плане основных принципов ничего не изменится. Три модуля Программы, т.е. тренинги по менеджменту, посещение



## Кто есть кто в Программе подготовки управленческих кадров: Партнёры и участвующие организации

Федеральное министерство экономики и энергетики (BWi) — правительственная структура, отвечающая за поддержку внешнеэкономической деятельности, одним из инструментов которой является Программа подготовки управленческих кадров. Функции Генерального менеджера Программы возложило на Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Общество GIZ разрабатывает концепцию Программы и её отдельных компонентов с учётом постоянно меняющихся требований в тесном сотрудничестве с министерством, представителями бизнес-кругов Германии и партнёрскими организациями. В свою очередь, по поручению GIZ реализацию Программы в Германии осуществляют ведущие образовательные учреждения и организации повышения квалификации. Последние разрабатывают учебные планы в соответствии с потребностями зарубежных предприятий-участников. При этом они активно взаимодействуют с обществом GIZ.



компаний и встречи B2B, останутся в том виде, в котором они хорошо проявили себя на протяжении многих лет. Напротив, мы видим потенциал в методике, позволяющей сделать трёхмесячную программу обучения - от вводного семинара до окончания поездки в Германию - более эффективной. Наша главная цель - ещё лучше подготовить участников к пребыванию в Германии, чтобы они могли его использовать наиболее продуктивно. Стажировка в Германии остаётся стержнем Программы. Наши участники хотят сполна прочувствовать Германию как место ведения бизнеса и открыть для себя эту страну. В наших разработках мы также уделяем пристальное внимание постстажировочному этапу, включая семинары Follow-up, и хотим его активизировать. Потому что за многие годы реализации Программы мы поняли, что надёжные и успешные деловые отношения, а также изменения в компаниях наших стран-партнёров требуют долгосрочного подхода.

#### *Как будет выглядеть Программа в 2021 году?*

В этом году виртуальный формат Программы был также хорошо воспринят в странах-партнёрах, и мы планируем провести обучение для 54 групп. Данный формат не только обеспечивает участникам гибкость в отношении места и времени, но и даёт им необходимое ноу-хау, а также контакты для успешного налаживания бизнеса с немецкими фирмами задолго до поездки в Германию. С другой стороны, наши участники понимают, какие ожидания немецкие компании возлагают

на иностранные предприятия. Как только условия позволят, мы хотели бы дать возможность выпускникам 2020 и 2021 годов приехать в Германию в рамках так называемого завершающего этапа (Completion Stay). К сожалению, пока остаётся неясным, как скоро возобновятся международные поездки и когда немецкие компании смогут принимать иностранные делегации.

Кроме того, мы продолжаем более тесно сотрудничать с нашими выпускниками в 21 стране-партнёре, чтобы оказать им необходимую поддержку во время кризиса. Для нас важно развивать связи и расширять базу контактных лиц среди тысяч наших выпускников.

#### *Что Вы посоветуете предпринимателям, которые в скором времени станут участниками виртуальной Программы подготовки управленческих кадров?*

Немецкие компании открыты для виртуального обмена, как показали последние несколько месяцев. Поэтому моя рекомендация такова: используйте виртуальный формат для более чёткого определения целей кооперации. Работайте над документами, необходимыми для налаживания бизнеса. Установите первые контакты с немецкими компаниями. Не ждите очной стажировки в Германии. Я советую всем проводить как можно больше онлайн-переговоров с немецкими предприятиями. Таким образом, в дальнейшем вы будете лучше подготовлены к живым встречам с партнёрами. Опыт показывает, что контракты можно заключать и в режиме онлайн.

#### *Давайте попробуем заглянуть в будущее: как будет выглядеть Программа подготовки управленческих кадров через пять лет?*

Через пять лет благодаря ускоренным темпам цифровизации, которые мы ощущаем в настоящее время, новые элементы, появившиеся в Программе, будут прочно закреплены. Совместно с Федеральным министерством экономики и энергетики и партнёрами мы разработаем и внедрим формат, соответствующий духу времени и пользующийся успехом у участников.

Не могли бы Вы в заключение поделиться с нами своим секретом, как Вам удаётся ориентироваться в сложных ситуациях и сохранять холодную голову, несмотря на множество задач на новой должности?

К счастью, мне не приходится справляться с ними в одиночку. У меня сильная команда в обществе GIZ, и я работаю с инициативным заказчиком в лице Федерального министерства экономики и энергетики. Мы находимся в тесном контакте со всеми нашими партнёрами, и это придаёт мне уверенности, что мы на правильном пути. Для меня, конечно, важно найти баланс между работой и личной жизнью. Мой муж и двое моих детей дают мне новые силы и дарят много радости. Мы даже купили собаку во время пандемии - совершенно замечательный подарок для меня, ведь каждый день можно расслабиться во время прогулки в лесу или порой разобраться со своими мыслями.

*Большое спасибо за интервью.*



# Как эффективно управлять изменениями даже в условиях кризиса

Новые технологии, новые конкуренты, изменения в поведении клиентов - вот те многочисленные проблемы, с которыми компаниям приходится сталкиваться снова и снова, особенно во времена COVID-19. В ходе онлайн-семинара, проходившего в начале этого года, группа южноафриканских участников виртуальной Программы подготовки управленческих кадров узнала о том, что имеет первостепенное значение в процессе изменений.

В качестве вводной части мероприятия на тему «Управление изменениями», состоявшегося на базе образовательного учреждения Центры Карла Дуйсберга, были представлены примеры процессов изменений известных компаний и причины, побудившие их к данным трансформациям, а также приведено сравнение полученных результатов с предприятиями, которые не принимали каких-либо изменений. Здесь участники познакомились с так называемой теорией VUCA, где большое значение придается факторам нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности (англ. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), поскольку они тесно связаны с особыми рамочными условиями корпоративного управления.

Как выяснили южноафриканские предприниматели, именно цифровизация, являясь одной из движущих сил таких преобразований, требует от руководителей активного вовлечения сотрудников в процесс изменений и их успешной реализации, а также эффективного внедрения инноваций с тем, чтобы не возвращаться к устаревшим моделям. В рамках групповых заседаний были проработаны вопросы, как управленцы могут распознать сопротивление и реагировать на него, а также как им удастся мотивировать сотрудников двигаться в новом направлении. Участники семинара познакомились как со статическим, так и с динамическим подходом к изменениям, в ходе дискуссий они неоднократно обращались к конкретным примерам из своей повседневной практики.

”

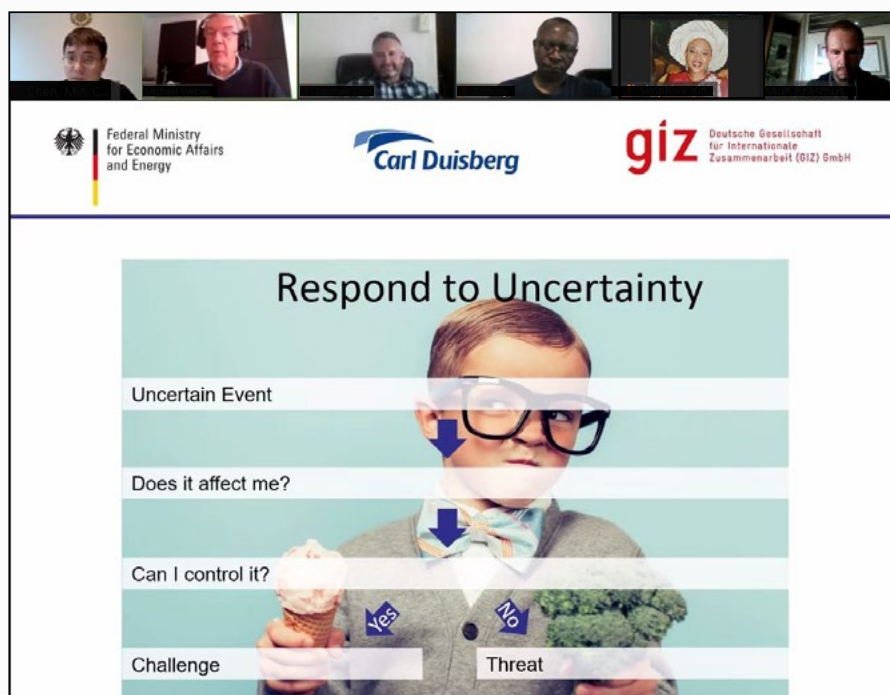
**Для меня семинар стал поворотным моментом.**

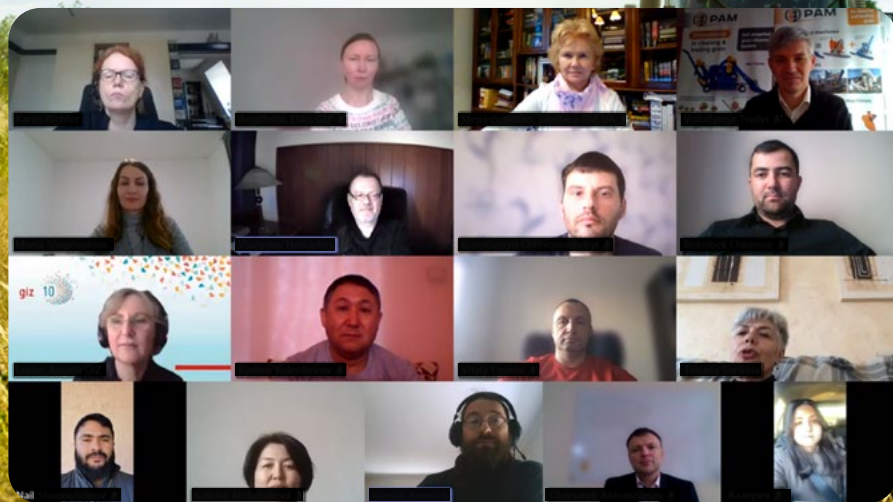
Участница Бонги Млонго

Члены группы совместно оценили масштабы пандемии коронавируса, рассмотрев её в качестве актуального примера изменений. Они также обсудили, как может выглядеть «новая норма», и каким образом необходимые изменения могут быть закреплены в корпоративной культуре. Семинар состоял из теоретической части, практических примеров и анализа личного опыта и трудностей участников.

«Для меня семинар стал поворотным моментом», - пояснила участница Программы подготовки управленческих кадров Бонги Млонго. «Теперь я намного чётче представляю себе свою роль лидера в ситуации, когда требуется управление изменениями. Мне стало понятно, как внедрять изменения и как вести себя в случае, если команда им сопротивляется. Эти знания очень помогут мне в моем бизнесе. Семинар превзошел мои ожидания, я, безусловно, поучаствовала бы в нём ещё раз», - подчеркнула предпринимательница из Южной Африки.

Центры Карла Дуйсберга





хозяйства участников Программы подготовки управленческих кадров. Своих первых успехов управленцы смогли достичь уже во время обучения. В рамках кооперационного проекта саксонский импортёр органических продуктов питания планирует в будущем включить в свой ассортимент образцы продукции украинского производства. Другим участникам Программы из этого сектора экономики удалось выявить потенциальных дистрибьюторов.

Несмотря на то, что Программа проходила полностью в режиме онлайн, менеджеры из трёх стран оценили участие в ней как «путешествие с множеством новых впечатлений, контактов и деловых возможностей». После двух месяцев обучения, в течение которых состоялись восемь интенсивных онлайн тренингов, девять виртуальных посещений немецких компаний и 41 встреча B2B в дистанционном формате, участники остались довольны Программой и с нетерпением ждут будущей стажировки в Германии. Здесь в рамках завершающего этапа они смогут применить свой опыт в первую очередь с целью установления бизнес-контактов.

В заключение Рустам Куленбеков отметил: «Fit for Partnership with Germany - это нечто потрясающее. Теперь мы не только знаем, как найти подходящего делового партнёра в Германии и наладить с ним связи. Сейчас мы вдобавок способны лучше оценить риски такого сотрудничества и действовать осторожно и предусмотрительно в соответствующих ситуациях. Благодаря Программе предприниматель снимает розовые очки и обретает ясный взгляд на реальную ситуацию с её возможностями и подводными камнями», - подчеркнул молодой руководитель из Кыргызстана. Участники твёрдо уверены в том, что в обозримом будущем объём импорта амаранта из европейских стран-партнёров Программы подготовки управленческих кадров существенно увеличится.

*ARGE Консорциум Новые Федеральные Земли*

## Участники осваивают рынки сбыта пищевой продукции

Предприниматели из Кыргызстана, Молдовы и Украины, прошедшие обучение в рамках виртуальной Программы подготовки управленческих кадров в период с февраля по май, представляли сельскохозяйственную отрасль, а также предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности. В поле пристального внимания оказался один из продуктов питания.

Виртуальный формат позволил участникам из сельскохозяйственных компаний полноценно участвовать в Программе даже в пору интенсивной подготовки к рабочему сезону, продолжая активно заниматься бизнесом на собственных предприятиях. Таким образом, опыт и знания, полученные в ходе тренингов и виртуальных посещений компаний, они смогли сразу же проверить в «реальных» условиях.

«Благодаря цифровому формату, когда отпадает необходимость в служебных поездках и, соответственно, не нужно отрываться от повседневных дел, у нас появилась возможность опробовать ряд новых для нас инструментов и компетенций непосредственно в нашей ежедневной работе на предприятии», - подытожил Владимир Цвилий с украинского «Завода сельхозмашин», производителя сельскохозяйственной техники,

добавив: «Мы с коллегами потратили несколько часов на создание бизнес-плана на основе модели Canvas и были поражены, насколько ясно эта визуализация помогает понять, где наши сильные и слабые стороны. Конечно, эффективность передачи ноу-хау таким способом не идёт ни в какое сравнение с очным форматом».

Несколько участников группы, специализирующиеся на выращивании амаранта, искали новые каналы сбыта продукции. «Чудо-растение» амарант, о котором в Германии всё больше говорят как о полезном для здоровья органическом продукте питания, в основном импортируют из Центральной и Южной Америки. Однако в непосредственной географической близости есть производители, которые могли бы сделать поставки амаранта и продуктов, получаемых в результате его переработки, гораздо более надёжными: это



# В тесной связке с немецкой экономикой

Весной этого года менеджеры из Туниса стали участниками виртуальной Программы подготовки управленческих кадров. 18 предпринимателей, представляющие компании различных отраслей и размеров, дали положительную оценку результатам совместной работы.



Первоочередная цель тунисской группы состояла в том, чтобы, несмотря на всё ещё продолжающуюся пандемию COVID-19, с помощью Программы завязать деловые контакты с немецкими компаниями или же сохранить и расширить существующие связи. Большинство управленцев, занятых в сфере ИТ и энергетическом секторе, а также текстильной промышленности, мебельном производстве, робототехнике и приборостроении, назвали свой первый опыт успешным.

Омар Бен Мессауд из компании Masmoudi Pastry, специализирующейся, в частности, на производстве кондитерских изделий и сладостей, принял участие в Программе, имея чёткие ожидания: «В настоящее время мы планируем запустить новую линию производства печенья с использованием традиционного рецепта, чтобы поставлять продукцию как на тунисский, так и на международный рынок. У нас уже есть опыт совместной работы с немецкими партнёрами, и мы надеемся наладить новые связи благодаря Программе»,

— делится директор по производству. Будучи руководителем фирмы Spectra, Ахмед Каммун уже воспользовался возможностью приобрести международный опыт сотрудничества с предприятиями из Китая и Италии. Сейчас он заинтересован в кооперации с немецкими компаниями, специалистами по поставке оборудования и монтажу фотоэлектрических систем. Необходимые для этого основы ему удалось заложить в ходе интерактивных модулей и посещения предприятий. «Хорошим стимулом послужил для меня тренинг на тему создания презентации, где речь идёт о том, как удержать внимание целевой аудитории. В целом, я смог улучшить свои навыки ведения переговоров», — поясняет Каммун. Между тем управленец добился первых успехов и совместно с двумя немецкими фирмами работает над реализацией целей Программы.

Во время виртуальных посещений немецких предприятий тунисские менеджеры обсуждали многочисленные вопросы практики управления. «Активно занимаясь междуна-

родной деятельностью, мы придаём большое значение обмену мнениями с представителями бизнеса в рамках Программы подготовки управленческих кадров. Вопросы, прозвучавшие со стороны участников из Туниса, и их комментарии в чате демонстрируют значительный интерес, проявленный к бизнес-модели нашей фирмы», — отметил в заключение Райнхольд Уммингер, директор по глобальному бизнесу компании Technology Academy GmbH из Ганновера. Рихард Тронч, руководитель службы маркетинга направления робототехники в компании Yaskawa Europe GmbH, тоже убеждён, что встреча с участниками Программы была продуктивной: «Для нашего предприятия это ценная возможность установить контакты с группами предпринимателей из-за рубежа и получить шанс представить свои продукты и стратегии. Конкретные запросы и пожелания, высказанные по завершению виртуальных встреч, свидетельствуют о пристальном внимании к нашим технологиям».

Благодаря сочетанию виртуальных тренингов, посещения предприятий и индивидуальных деловых контактов управленцы получили всестороннее представление о том, какие факторы имеют первостепенное значение для становления и развития германо-тунисских деловых отношений.



## Об авторе

Д-р Рональд Пширер является руководителем программ в Немецкой Академии Менеджмента Нижней Саксонии (DMAN) и отвечает за разработку концепции и реализацию проектов по повышению квалификации в рамках Программы подготовки управленческих кадров.



# В гостях у крупнейшего автопроизводителя в Европе

Виртуальное посещение предприятия позволило 20 менеджерам из Китая заглянуть за кулисы автоконцерна Volkswagen. Среди прочего они познакомились с системой управления качеством «Фольксваген Групп».

Во время онлайн экскурсии на предприятие китайские участники Программы побывали в Вольфсбурге, штаб-квартире Volkswagen Group. Один из крупнейших мировых автопроизводителей располагает 26 заводами только в Китае, поэтому имеет важное экономическое значение для этой азиатской страны. Торстен Крамм и Кайшия Янг-Хорак из отдела корпоративных коммуникаций VW познакомили китайских гостей с отдельными этапами производства в автомобильной промышленности – штамповка, сварка, покраска, сборка – и рассказали, в частности, о том, что примерно каждые 22 секунды с конвейера завода в Вольфсбурге сходит один автомобиль. Помимо изготовления различных моделей автомобилей группа компаний также выпускает комплектующие, такие как литые детали или приводные валы.

Менеджеры из Китая находились под большим впечатлением от системы управления качеством. Каждый автомобиль проходит строгий заводской контроль, а процесс про-

изводства вдобавок построен таким образом, чтобы максимально экономить ресурсы. «Благодаря этому визиту мы поняли, что у нас, представителей производственных предприятий, во многих сферах есть большой потенциал для развития, например, при контрактной сборке автомобилей можно отслеживать движение товарных остатков в режиме реального времени, тем самым снижая затраты на хранение», – подытоживает Русиа Ванг, управляющий директор компании Guangdong Zhongheng Technology, высказывая не только своё собственное мнение, но и точку зрения других участников Программы. Фанни Чжан, председатель правления Shenzhen Keanda Electronic Technology, заявила по окончании мероприятия, что её доверие к товарному знаку "Сделано в Германии" выросло в результате посещения концерна Volkswagen.

«Несомненно, посещения предприятий в формате онлайн не способны заменить очные встречи», – считает Джузеппе Лаццара, руководитель от-

дела по работе с гостями Volkswagen. «Слышать шум производства и чувствовать его запах – словом, ощущать его всеми органами чувств – такое невозможно передать виртуально. Но мы на это вовсе не претендовали. Демонстрируя наше имиджевое видео «Fascination Production», мы, скорее, предлагаем хорошую альтернативу живому общению, которое, надеемся, в ближайшее время возобновится снова». Цзюньмин Ван, управляющий директор производителя клавиатур Tianluo Technology, также на это рассчитывает, но тем не менее рад, что ему удалось так близко познакомиться с немецким автопроизводителем.

Volkswagen Group является одним из первых и наиболее успешных международных партнёров китайской автомобильной промышленности, наладившим свои первые контакты с Китаем ещё в 1978 году. В 1984 году SAIC Volkswagen Corporation Ltd, первое совместное предприятие концерна в Китае, заложило основу для его присутствия в Шанхае. В конце 2020 года в подразделении Volkswagen Group China работали в общей сложности около 100 000 сотрудников. По всему миру в группе компаний трудятся 660 000 человек, из них около 70 000 – на предприятии в Вольфсбурге.



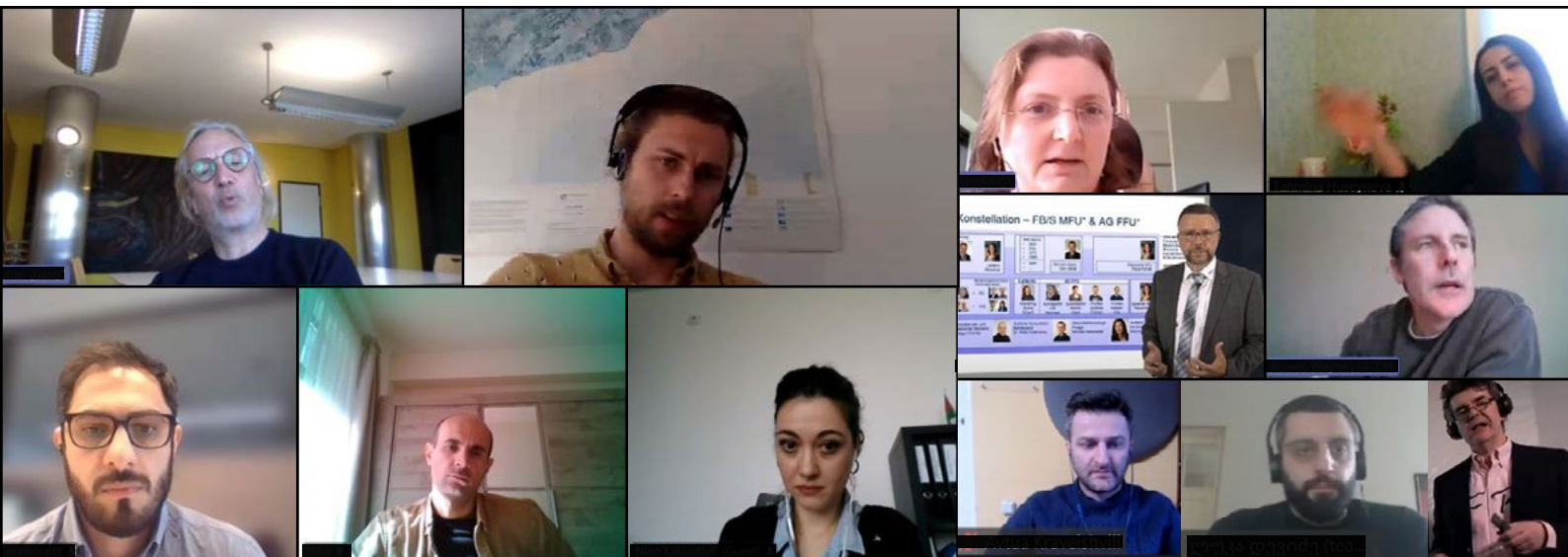
## Об авторе

Йорг Кальмбах – руководитель отдела профессионального обучения в компании Центра Карла Дуйсберга в Кёльне. С 2008 года он курирует международные группы, будучи тренером и руководителем проектов Программы подготовки управленческих кадров.

Виртуальное посещение предприятия также продемонстрировало, как Volkswagen устраивает экскурсии по заводу в режиме офлайн.







## Первые деловые контакты вопреки коронавирусу

«Жаль, что не удалось поучаствовать в Программе в режиме оффлайн», - подытожила предпринимательница Жала Маммадова из Баку, высказав мнение многих участников Программы подготовки управленческих кадров из Azerbaijan и Грузии. Несмотря на особенности проведения обучения в цифровом формате, 19 менеджеров оценили своё участие в Программе «Fit for Partnership with Germany» как успешное.

К примеру, предприниматели из обеих стран смогли провести многочисленные переговоры с потенциальными немецкими деловыми партнёрами. Автандил Кравейшвили, директор и главный консультант по акустике грузинского поставщика услуг Akustiko из Тбилиси, в сотрудничестве сразу с несколькими партнёрами - немецким университетом, научным институтом и компанией из Северного Рейна-Вестфалии - намерен привести стандарты и нормы своей профильной деятельности в Грузии в соответствие с европейским уровнем.

Тахмина Гусейнова из бакинской фирмы Pasha Life Insurance с помощью Программы подготовки управленческих кадров вела поиск немецких партнёров, готовых на основе имеющегося ноу-хау поддержать процессы цифровизации страхового бизнеса. Свои планы она могла бы осуществить совместно с компанией из Баварии, как показали первые переговоры и последующая переписка с предприятием. Фарди Гасанли, управляющий директор азербайджанской компании Komart LLC, после проведённой встречи в онлайн-формате

продолжает работать над реализацией задачи по импорту энергоэффективных отопительных приборов, поставляемых предприятием из Северного Рейна-Вестфалии, чтобы предложить их своим клиентам.

Виртуальные встречи с представителями немецких фирм одновременно выявили и трудности в налаживании бизнеса. Катя Коберидзе из грузинской компании Basalt Fibers LLC, была вынуждена признать, что среди региональных специализированных предприятий невозможно найти заказчиков на комплексные системы изоляции Basalt Fibers. На первой встрече с немецким производителем и поставщиком соответствующих материалов из Баден-Вюртемберга поступило предложение протестировать грузинскую продукцию, а затем принять решение о дальнейших возможностях сотрудничества.

Нико Кулулашвили, менеджер грузинской туристической фирмы Exotours, также почерпнул для себя новые идеи благодаря Программе. У веб-сайта его компании появится немецкая версия, а новые видеоролики

о предлагаемых турах предоставят в наглядной форме актуальную информацию, чтобы привлечь больше немецких клиентов к путешествиям по Azerbaijan и Грузии. Как и многие его коллеги, Нико пришёл к выводу, что виртуальный формат Программы в конечном итоге продемонстрировал больше преимуществ, чем недостатков. «Я бы никогда не смог так долго отсутствовать на работе, только благодаря дистанционному режиму стало возможным моё участие в Программе подготовки управленческих кадров,» - отметил Нико Кулулашвили.



### Об авторе

Петер Рёслер работает для Программы подготовки управленческих кадров с 2002 года. Как руководитель проекта в GICON-InTraBiD GmbH он среди прочего отвечает за разработку программы и установление отношений сотрудничества между иностранными участниками и немецкими компаниями.

# «Продолжить сотрудничество в виртуальном формате было мудрым решением»

Египет входит в число стран-партнёров Программы подготовки управленческих кадров с 2011 года и до настоящего времени более чем 270 предпринимателей стали её участниками. Журнал побеседовал с исполнительным директором Центра промышленной модернизации (ИМС) Мохамедом Абделькаримом о германо-египетском экономическом сотрудничестве и роли Программы.



*Журнал: Что характеризует египетскую экономику сегодня, и насколько важна кооперация с Германией?*

**Мохамед Абделькарим:** Основное внимание Египет уделяет экспорту продуктов питания, сырья и строительных материалов, а также импорту продукции химического, сельскохозяйственного и технического назначения. Пандемия COVID-19 повлияла на нашу экономику, равно как и на хозяйственную деятельность многих других стран. Мы заметили, что после ослабления ограничений, связанных с пандемией, в начале этого года экономический рост несколько увеличился, однако все же оставался на низком уровне по сравнению с допандемическим периодом. Благодаря постепенному восстановлению хозяйственной и предпринимательской активности и дальнейшей реализации крупных проектов в период кризиса, во втором квартале 2020/21 финансового года уровень безработицы снизился до 7,2%. Тем не менее ожидается сокращение темпов роста экономического развития, учитывая сохраняющуюся угрозу коронавирусной инфекции и возобновление случаев заболевания COVID-19, а также замедление поставок вакцины в нашей стране и за рубежом. В начале пандемии правительство сформировало пакет мер по противодействию коронавирусу на сумму 100 миллиардов египетских фунтов. В его основе - специальные выплаты для сотрудников с неполным рабочим днём и расширение существующих программ, предусматривающих выплату денежных пособий. В первой половине 2020/2021 финансового года уровень инфляции упал до 4,5 процента. Сотрудничество с другими странами, безусловно, имеет огромное значение для роста египетской экономики. Уже долгое время Германия и Египет являются торговыми партнёрами. Германия экспортирует в Египет в основном транспортные средства, оборудование, фармацевтические препараты, а также пластмассы и импортирует из Египта готовую одежду, цитрусовые, овощи и керамику. Помимо предоставления обширных знаний, финансовых ресурсов и обеспечения прочных партнёрских отношений с



Мохамед Абделькарим



**Уже долгое время Германия и Египет являются торговыми партнёрами. Германия экспортирует в Египет в основном транспортные средства, оборудование, фармацевтические препараты, а также пластмассы и импортирует из Египта готовую одежду, цитрусовые, овощи и керамику.**

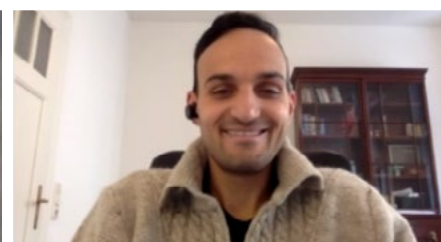
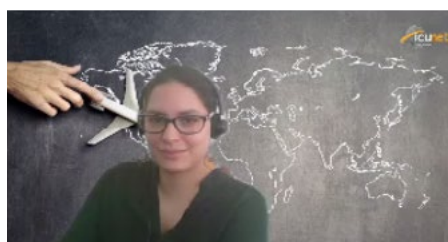
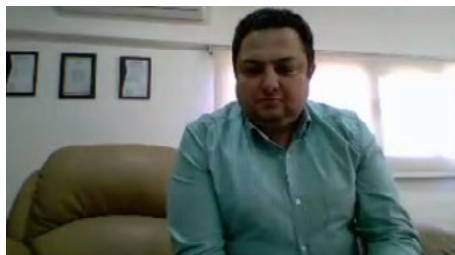
целью повышения производительности труда в различных странах, Германия известна своей чрезвычайной активностью в содействии программам по созданию рабочих мест, а также в области социально-экономической интеграции.

*В прошлом году Программа подготовки управленческих кадров была переведена в виртуальный формат. Как к этому относятся египетские предприниматели?*

Продолжение сотрудничества в дистанционном режиме стало одним из самых разумных решений, принятых организаторами Программы в контексте пандемии COVID-19. Главное преимущество заключается в том, что египетские менеджеры могут участвовать в проекте, не покидая надолго свои рабочие места. Данное обстоятельство к тому же укрепляет взаимодействие между участниками и образовательными центрами. С момента перехода на удалённый формат в октябре 2020 года наши менеджеры успешно завершили Программу и дали положительные отзывы в Центре промышленной модернизации. В ходе восьминедельного онлайн обучения каждый из них

смог виртуально посетить до восьми немецких компаний и таким образом получить представление о немецкой промышленности. Это послужило хорошим подспорьем в подготовке к деловым встречам с предпринимателями из Германии, запланированными на 2022 год. Все участники приобрели и усовершенствовали управленческие навыки благодаря практико-ориентированным тренингам. Египетским менеджерам очень понравились виртуальные визиты на немецкие предприятия. Они поделились примерами из практики управления и обменялись опытом, представили свои компании и продукцию, исходя из профиля своего предприятия и маркетинговых исследований, а также провели переговоры об условиях будущего сотрудничества. Теперь им предстоит заключительная недельная стажировка в Германии. Предприниматели с нетерпением ждут личных встреч с немецкими деловыми партнёрами, а также возможности поучаствовать в очередных семинарах по актуальным темам менеджмента и посетить текущие выставки. 2021 год действительно знаменателен для нас.





Посещение Deutsche Post DHL Group также было на повестке дня виртуального тренинга



**Между Германией и правительством Египта были согласованы следующие приоритетные направления: содействие занятости с целью устойчивого экономического развития, включая поддержку частного сектора; управление водными ресурсами и отходами; продвижение возобновляемых источников энергии и энергоэффективности.**



Впервые мы участвуем в Программе в составе трёх групп общей численностью 60 человек. Основное внимание здесь будет уделено пищевой и медицинской отраслям. Это прекрасный шанс для египетских компаний изучить новые возможности для бизнеса с немецкими партнёрами.

*Как Германия и Египет могут расширить экономическое сотрудничество в будущем?*

Правительство Египта чётко сформулировало свои стратегические цели развития до 2030 года, среди них достижение устойчивого инклюзивного экономического роста, повышение конкурентоспособности и максимизация добавленной стоимости. Для решения этих задач мы

взаимодействуем с партнёрами по всему миру, и, конечно, Германия играет здесь особую роль. Египет считается приоритетной страной для Германии в контексте её политики помощи развивающимся странам, это касается и культурных связей, а также кооперации в области образования. По объёму торговли, составившим в 2020 году почти 5 миллиардов евро, Германия является вторым по величине торговым партнёром Египта среди стран-членов ЕС. В 2019 году немцы представляли самую большую группу иностранных туристов - 1,8 миллиона человек посетили нашу страну. Активно участвуя в сотрудничестве в области развития, Египет является одной из основных стран-партнёров

Германии по объёму действующих кредитов и грантов в размере 1,6 миллиарда евро. Между Германией и правительством Египта были согласованы следующие приоритетные направления: содействие занятости с целью устойчивого экономического развития, включая поддержку частного сектора; управление водными ресурсами и отходами; продвижение возобновляемых источников энергии и энергоэффективности. Кроме того, Германия выделяет средства на строительство начальных школ, профессиональное обучение, расширение прав и возможностей девушек и женщин, административные реформы, а также развитие городских районов.

Таким образом, германо-египетское сотрудничество может оказать существенную помощь в смягчении негативных последствий экономических реформ для общества и в наращивании инвестиций в человеческие ресурсы. С этой целью выдвигаются амбициозные инициативы, направленные на увеличение предложения товаров и услуг, а также развитие человеческого капитала Египта, необходимого для роста производительности труда.

*Большое спасибо за интервью*

## Эфиопия сегодня

# Укрепление экономических отношений с Германией

Экономическое развитие Африки является важной темой для обсуждения в Германии. Эфиопия считается одной из стран африканского континента с высоким экономическим потенциалом и входит в число стран-партнёров, недавно присоединившихся к Программе подготовки управленческих кадров. Сотрудничество в рамках Программы содействует расширению двусторонних деловых связей между эфиопскими и немецкими компаниями. В настоящее время предприниматели из Эфиопии активно ищут немецких партнёров по бизнесу, особенно в области торговли сельскохозяйственной продукцией, такой как масличные культуры, бобовые, специи, кофе и мёд, а также в сфере логистики продуктов питания, в текстильной, швейной, обувной и кожевенной промышленности. До сих пор выпускниками Программы стали свыше 40 управленцев из восточноафриканской страны, некоторые из них обучались в виртуальном формате. «Активное участие, даже во времена пандемии коронавируса, доказывает заинтересованность наших эфиопских партнёров в прочных двусторонних экономических отношениях между Эфиопией и Германией. Мы очень рады, что за это время уже достигнуты первые результаты, включая заключение контрактов с

немецкими предприятиями. Успехи в передаче знаний, то есть применение вновь приобретённых навыков в управлении бизнесом, подтверждают и многие предприниматели, закончившие Программу», – говорит Михаэль Эммрих, руководитель проектов Немецкого общества по международному сотрудничеству (GIZ), и добавляет: «В течение следующих нескольких лет в Эфиопии вдобавок будет налажена работа с выпускниками. Мы готовы поддержать эту инициативу».

Эфиопия является страной-партнёром Программы подготовки управленческих кадров с 2019 года. Соответствующее межправительственное соглашение подписано между Федеральным министерством экономики и энергетики Германии (BMWi) и Министерством торговли и промышленности Эфиопии (MoTI). Следующая группа эфиопских руководителей завершит дистанционное обучение в период с июля по сентябрь 2021 года.

### Так эфиопские управленцы оценивают Программу:

„ Разрабатывая будущие проекты, я непременно буду руководствоваться принципами, которые изучил благодаря Программе.

„ Обучение повлияло на мою повседневную работу, например, на планирование и анализ деловой активности предприятия.

„ Программа помогла мне эффективно донести информацию об особенностях нашего продукта до немецких компаний.

„ Мы пытаемся адаптировать структуру нашей компании и привести её в соответствие с требованиями менеджмента качества, а также активно использовать технологии командообразования, которым мы научились.

Виртуальный формат программы позволил установить первые устойчивые контакты с немецкими компаниями.





# Цифровизация – шанс для малого и среднего бизнеса



В современной экономике и обществе цифровые технологии и ноу-хау имеют решающее значение для конкурентоспособности и устойчивого развития компаний в будущем. Однако переход от аналоговых к цифровым производственным и рабочим процессам ставит перед немецкими средними предприятиями множество новых задач. Чтобы помочь среднему бизнесу в полной мере использовать экономический потенциал дигитализации, Федеральное министерство экономики и энергетики (BMWi) оказывает ему поддержку.

Искусственный интеллект, облачные сервисы или блокчейн: новые цифровые технологии и инструменты предоставляют малым и средним предприятиям (МСП) большие возможности для того, чтобы подготовить своё производство, цепочки поставок и рынки сбыта к цифровому будущему. Некоторым МСП это пока удаётся и без применения высокотехнологичных разработок: онлайн-торговля часто является первым шагом от аналогового к цифровому миру бизнеса, к новым клиентам и диверсификации компании, и может быть реализована уже с помощью обычных цифровых средств. Благодаря проектам дигитализации средний бизнес способен задействовать мощный потенциал развития и повысить свою конкурентоспособность на региональном и международном уровне, впрочем, ему нужны компетентные партнёры в этой зачастую новой для предприятий сфере. Для решения всех вопросов, связанных с переходом МСБ на цифру, в Германии при финансовой поддержке BMWi созданы и работают

130 центров компетенций «Средний бизнес 4.0» и центры компетенции по вопросам цифровизации малых и средних предприятий. Информационные материалы и инструменты, предоставляемые в режиме онлайн, помогают компаниям занять конкурентные позиции на международных рынках, а также подготовить их к успешному сотрудничеству с немецким бизнесом.

### Актуальные тенденции цифровой трансформации в МСП

Пандемия коронавируса дала толчок к переходу среднего бизнеса Германии на цифровой формат: около трети предприятий активизировали свои усилия в данной области в период пандемии, согласно отчёту Банка развития KfW "Дигитализация среднего бизнеса 2020". Создание или расширение онлайн-торговли с целью поддержания отношений с клиентами, а также технологии домашнего офиса и видеоконференций для сотрудников находились в фокусе внимания многих компаний.

При этом отрасли, наиболее пострадавшие от пандемии, такие как сфера услуг или торговля, похоже, превратили недостатки кризиса в его достоинства. Тем не менее, около трети МСП до сих пор не реализуют никаких проектов в сфере информационных технологий, упуская тем самым значительный потенциал роста.

Взгляд на прошлые годы показывает: средние предприятия осуществляют примерно в два раза больше проектов по цифровизации по сравнению с малым бизнесом (60 процентов МСП с более чем 50 сотрудниками против 28 процентов МСП с менее чем пятью сотрудниками). В таких проектах они с большей вероятностью способны реализовать свои преимущества по издержкам. Кроме того, МСП активнее вовлекаются в межрегиональные, зачастую глобальные цепочки создания стоимости или цепи поставок, требующие определенной степени владения цифровым обменом данными и цифровой коммуникацией между



Федеральный министр экономики Петер Альтмайер тестирует сенсорную технологию «чувствующего станка» в центре компетенций «Средний бизнес 4.0» в Ганновере.



▶ поставщиками, собственной компанией и клиентами. Уровень автоматизации или квалификация персонала также благоприятно влияют на проекты в сфере дигитализации: автомобильная промышленность, информационно-коммуникационные технологии и машиностроение входят, таким образом, в число наиболее цифровизированных отраслей в Германии.

Малые и средние предприятия порой сталкиваются с серьёзными проблемами в процессе перехода на цифровой формат: хотя абсолютные затраты МСБ на такого рода инициативы ниже, чем у крупных компаний, им приходится тратить на оцифровку более существенную долю своего годового оборота. Поэтому именно малый и средний бизнес с его зачастую ограниченными финансовыми и человеческими ресурсами нуждается в сильных партнёрах, обладающих соответствующим опытом во всех аспектах дигитализации. С этой целью создана сеть из 130 центров компетенций, расположенных в различных регионах Германии. На сайте [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de) бесплатно предоставляется де-

тальная информация, инструменты и инструкции по переходу МСП на цифровое управление. С главной страницы сайта можно перейти в разделы специализированных центров компетенций по различным темам – цифровое ремесленное производство, цифровые стандарты, торговля, информационные технологии, проблемы коммуникации, планирование и строительство, цифровизация МСБ в текстильной отрасли, юзабилити, а также ознакомиться в дистанционном формате с узкоспециальными материалами. Данные информационные пособия помогут заинтересованным МСП сделать первые шаги в направлении высоких технологий или в реализации конкретных проектов в данной области. В частности, компаниям, ориентированным на сотрудничество с немецким бизнесом, этот онлайн-сервис может дать начальное представление о том, к какому уровню цифровизации следует стремиться, а также наглядно продемонстрировать, какие стратегии способны принести экономической кооперации ещё больший успех.

## В центре внимания – искусственный интеллект

Порой серьёзное влияние динамично развивающейся цифровой трансформации порождает стремление МСП соответствовать уровню новейших достижений в данной сфере: искусственный интеллект (ИИ) сулит инновационные бизнес-модели, интеллектуальное производство и новые возможности в работе с клиентами, а значит, рост эффективности и результативности, а также повышение конкурентоспособности. Несмотря на то, что ИИ является ключевым фактором цифровизации, этот термин часто употребляется исключительно в качестве модного слова. Как раз ввиду широкого спектра применения ИИ и вытекающими отсюда проблемами, предприятию сначала необходимо пройти проверку на прочность: готова ли моя компания к использованию искусственного интеллекта? Для успешного освоения ИИ требуются не только адекватные стратегии, технологии и процессы. Сотрудники и управленческий персонал также должны быть заинтересованы во внедрении

Федеральный министр экономики Петер Альтмайер перед штампом для глубокой вытяжки в центре компетенций «Средний бизнес 4.0» в Ганновере.



искусственного интеллекта и обладать достаточной квалификацией. Поэтому честная оценка деятельности собственной компании часто является отправной точкой на пути к эффективному использованию ИИ в среднем бизнесе. Центром компетенций «Средний бизнес 4.0» в Кайзерслаутерне разработан тест Readiness Check, благодаря которому малые и средние предприятия смогут оценить свою готовность к освоению искусственного интеллекта. Если после такого серьёзного испытания компания намерена реализовать новейшую технологию, потребуется технически грамотная документация и информационные материалы: так называемый «Кулинарный справочник по искусственному интеллекту», размещённый на сайте «Mittelstand-Digital», содержит «рецепты» его применения, предназначенные специально для МСБ. С помощью простых «ингредиентов» и конкретных рекомендаций средний бизнес получает необходимый инструментарий для создания собственных проектов по ИИ.

### Краткий экскурс в сферу интернет-торговли

Масштабный переход на цифровые рельсы обеспечивает МСБ дополнительные пути сбыта и, следовательно, даёт шанс выявить новые группы клиентов или реализовать инновационные бизнес-модели. В то время как одни предприятия используют собственные интернет-магазины для продажи своих товаров, другие уже делают ставку на цифровые платформы, способные открыть широкие перспективы для стратегического развития среднего бизнеса. Например, модель "Платформа как услуга" позволяет малым и средним предприятиям запустить онлайн-торговлю с минимальными затратами персонала и ресурсов. Во время пандемии коронавируса компаниям розничной торговли пришлось рассчитывать, прежде всего,

## Во всех проектах цифровизации на малых и средних предприятиях необходимо с самого начала учитывать фактор ИТ-безопасности или кибербезопасности.

на цифровые каналы продаж, что характерно и для настоящего времени. Несмотря на режим изоляции и ограничение социальных контактов, многие из них создали или расширили сеть дистрибуции и систему коммуникации в формате онлайн, чтобы получить возможность поставлять свою продукцию и поддерживать связь с клиентами. Однако по-новому оценить онлайн-ритейл способны и представители оффлайн-торговли: разумная комбинация виртуальной и традиционной моделей может стать одним из потенциальных ответов на вопрос, как сделать розничную торговлю в городских центрах снова более привлекательной и, ориентируясь на будущее, активно участвовать в проведении продолжающихся структурных преобразований.

### Информационная безопасность в приоритете

Будь то вредоносная программа Emotet, взлом системы SolarWinds Orion или слабые звенья в защите Microsoft Exchange, масштабные кибератаки или киберриски последнего времени приобретают особую актуальность во всём мире и привлекают большое внимание со стороны СМИ. К тому же растёт и широта охвата киберпреступности. В Германии в 2020 году было зарегистрировано примерно на 108 000 киберпреступлений больше, чем в 2019 году, то есть число правонарушений в сети Интернет увеличилось на 7,9 процента. Данные факты приводит Федеральное ведомство уголовной полиции в своём отчёте об оперативной обстановке на территории Германии «Киберпреступность 2020». В случае с кибернападениями на бизнес основной мотивацией пока остаются финансы. Повышение уровня цифровизации всех сфер



жизни, включая экономику, означает одновременно расширение возможностей для киберпреступников со всего мира. Малые и средние предприятия не застрахованы от рисков, связанных с правонарушениями в сфере высоких технологий, даже если многие из них считают, что их собственная компания слишком мала или не слишком известна, для того чтобы оказаться объектом хакерских атак. Потенциальными целями для злоумышленников могут стать и малые, а также и микропредприятия. Риск кибератаки возрастает по мере увеличения количества филиалов компании внутри страны, наличия зарубежных представительств, экспортной деятельности или других аспектов, вызывающих особый интерес у мошенников, таких как уникальная продукция, патенты, репутация или же интересная клиентская база. Зачастую сценарии возможных атак практически не знают границ: фишинг, то есть кража данных путём обмана пользователей ИТ, другие вредоносные программы или вирусы-вымогатели, посредством которых данные компании или клиента незаконно шифруются с целью получения порой крупного выкупа. Вышеперечисленные методы описывают наиболее распространённые сетевые угрозы для малого и среднего бизнеса Германии, что подтверждает Криминологический исследовательский институт Нижней Саксонии в аналитическом обзоре "Кибератаки на компании", подготовленном при финансовой поддержке BMWi. Таким образом, во всех проектах цифровизации на малых и средних предприятиях необходимо с самого



**IT-Sicherheit**  
IN DER WIRTSCHAFT



**Дигитализация открывает перед малым и средним бизнесом широкие перспективы для разработки новых бизнес-моделей, освоения дополнительных рынков сбыта, более эффективного или даже «умного» производства благодаря применению искусственного интеллекта и, таким образом, повышения собственной конкурентоспособности.**

▶ начала учитывать фактор ИТ-безопасности или кибербезопасности (спроектированная безопасность или безопасность по умолчанию). Для МСП это означает в свою очередь реализацию триединства, состоящего из технологии, организации и персонала: наряду с использованием технических сервисов, таких как брандмауэры или сканеры вирусов, компаниям следует чётко определить задачи и обязанности. Между тем даже самая лучшая концепция ИТ-безопасности эффективна лишь настолько, насколько эффективны сами сотрудники предприятия: регулярные тренинги и мероприятия по повышению квалификации призваны подготовить их к возможным угрозам.

#### **Превентивная защита - минимизация рисков**

Перед средним бизнесом нередко встанут серьёзные вызовы, когда речь идёт о проектах по обеспечению ИТ-безопасности. Зачастую МСП имеют лишь ограниченные кадровые и финансовые ресурсы и вынуждены обращаться к внешним экспертам. Кроме того, предприятиям очень сложно адекватно оценить многочисленных разработчиков и предлагаемые решения, касающиеся различных аспектов защиты информации. Подчас анализ рисков собственной компании невозможно провести без привлечения специалистов со стороны. На сайте инициативы «ИТ-безопасность в экономике» размещён онлайн-сервис CARE, разработанный при финансовой поддержке Федерального министерства экономики и энергетики BMWi. На основе эмпирических данных и при наличии индивидуального профиля рисков предприятия использование данного инструмента позволяет МСП опре-

делить уровень информационной безопасности и получить первоначальные предложения по защитным мерам. Консультационный портал по вопросам ИТ-безопасности в среднем бизнесе, также финансируемый BMWi, предлагает МСБ не только руководство по ИТ-безопасности, но и онлайн-инструмент Sec-O-Mat. Благодаря данному виртуальному сервису малые и средние предприятия получают рекомендации, точно соответствующие их потребностям: каким образом постепенно, без больших затрат и привлечения внешних экспертов улучшить собственную информационную безопасность.

Информационная безопасность и кибербезопасность имеют огромное значение для конкурентоспособности МСП, поскольку кража данных клиентов или патентов, перехват коммуникации с поставщиками или требование крупных денежных сумм в качестве выкупа во время атак программ-вымогателей могут с лёгкостью поставить под угрозу существование компании. Партнёрским сетевым структурам следует, объединив свои усилия, повысить уровень защищённости информационной инфраструктуры, поскольку киберпреступники, используя открытые интерфейсы, часто ищут самое слабое звено в цепочке создания стоимости или поставок с целью совершения атак на различные компании. Рассмотрение вопросов ИТ-безопасности во всех проектах по переходу на цифровой формат значительно сокращает поверхность кибератаки. Федеральное ведомство уголовной полиции Германии подтверждает тот факт, что из-за растущего количества технических средств защиты большая часть хакерских нападений терпит неудачу уже на начальной фазе.

#### **Цифровизация среднего бизнеса: quo vadis?**

Дигитализация открывает перед малым и средним бизнесом широкие перспективы для разработки новых бизнес-моделей, освоения дополнительных рынков сбыта, более эффективного или даже "умного" производства благодаря применению искусственного интеллекта и, таким образом, повышения собственной конкурентоспособности. МСП нередко сталкиваются с серьёзными техническими и финансовыми проблемами, когда речь идёт о проектах в сфере цифровой трансформации. Центры компетенций «Средний бизнес 4.0», центры компетенции по вопросам цифровизации малых и средних предприятий и консультационный портал по вопросам ИТ-безопасности в МСБ, финансируемые BMWi, на безвозмездной основе предоставляют обширную информацию в формате онлайн, а также виртуальные сервисы. Таким образом, данные инструменты подходят в равной степени и для компаний, которые намерены использовать проекты дигитализации для создания условий, благоприятствующих сотрудничеству с немецким бизнесом. Инициатива «Средний бизнес 4.0», объединяющая различные центры компетенций, центры компетенции по вопросам цифровизации малых и средних предприятий, а также консультационный портал по вопросам ИТ-безопасности в МСП являются составной частью стратегии развития среднего бизнеса, реализуемой Федеральным министерством экономики и энергетики Германии.

Mittelstand-  
Digital



**Дополнительная информация**

**Инициатива «Цифровизация в МСБ»:**

[www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

**Инициатива «ИТ-безопасность в экономике»:**

[www.it-sicherheit-in-der-wirtschaft.de](http://www.it-sicherheit-in-der-wirtschaft.de)

**Консультационный портал по вопросам ИТ-безопасности в среднем бизнесе:**

[www.tisim.de](http://www.tisim.de)



# Цифровой маркетинг — ключ к успеху в бизнесе

Сегодня каждый, кто желает продвигать свои товары и услуги, поддерживать связь с существующими заказчиками или завязать контакты с потенциальными клиентами, не сможет игнорировать цифровые каналы. **Нельсон Родригес** объясняет, в чём эффективность данного подхода.

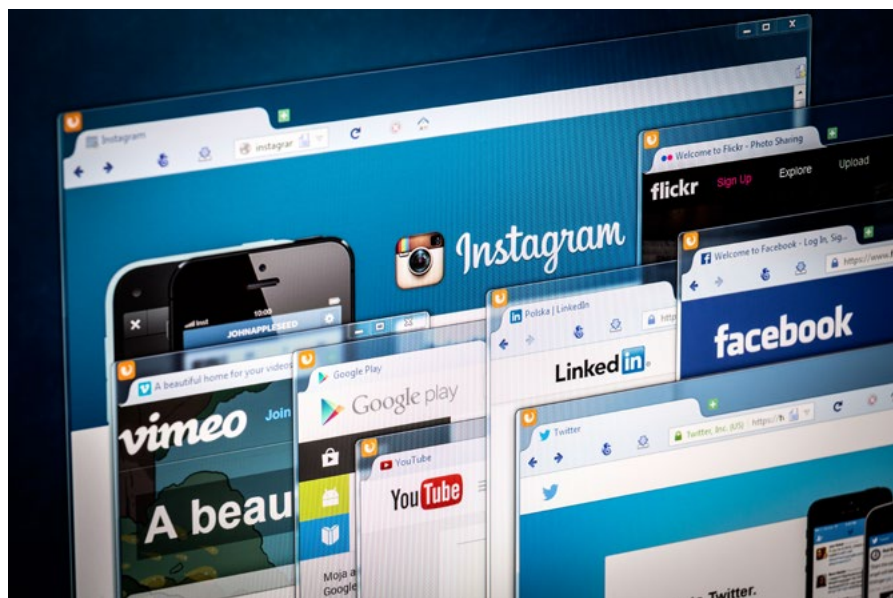
Цифровой маркетинг является обязательным атрибутом для компаний, намеревающихся создать сильное присутствие в интернете и воспользоваться возможностями Всемирной сети для бизнеса. Однако ориентироваться в ландшафте цифрового маркетинга довольно сложно, если вы не знакомы с правилами онлайн-рынка. Многие предприятия решаются совершить скачок к новым технологиям, не имея чёткой стратегии и конкретных целей. Поэтому важно подчеркнуть: выигрывает только тот,

кто понимает, как работает цифровой маркетинг.

**От обратных ссылок и поисковых запросов до машинного обучения и создания профилей**

С развитием онлайн-среды цифровой маркетинг кардинально изменился в последние годы. Давно прошли те времена, когда компании могли привлечь внимание интернет-пользователей и повысить свой рейтинг в результатах поиска с по- ►





# 37,5%

**немцев использовали поисковики, чтобы найти новые бренды и товары.**

мощью обратных ссылок и большого количества запросов. Отчасти эти изменения связаны с совершенствованием платформ таких крупных игроков, как Google или Facebook, и их базовых технологий. В результате некогда популярные методы цифрового маркетинга теперь устарели или таковых уже явно недостаточно для того, чтобы оставаться конкурентоспособным в интернете.

Сегодня цифровой маркетинг кардинально изменился по сравнению с тем, каким он был в самом начале. Использование машинного обучения и сбор пользовательских данных в беспрецедентных масштабах — вот характерные черты настоящего времени. Благодаря системному подходу участники рынка digital-маркетинга могут понять, какую информацию ищут пользователи и предоставить им оптимальный контент. К примеру, массивный сбор данных позволяет создавать индивидуальные профили миллионов интернет-пользователей. С другой стороны, машинное обучение используется для того, чтобы отличить качественный веб-контент от плохого. И в этом случае такая компания, как Google, способна обес-

печить своим клиентам наилучшие результаты поиска.

## Цифровой маркетинг – с чего начать?

Если что-то и может обескуражить в индустрии цифровой рекламы, так это огромное количество компаний, платформ и провайдеров, предоставляющих те или иные цифровые услуги. Google Ads, Amazon, HubSpot, Instagram — кому из них отдать предпочтение? Многие предприятия бьются над этим вопросом, разрабатывая стратегию цифрового маркетинга. Ответить на него совсем не просто: в конечном итоге, правильное сочетание платформ, инструментов или маркетинговых услуг в значительной степени зависит от конкретных потребностей фирмы. Например, цифровые сервисы, требующиеся международной компании в сфере электронной коммерции, будут значительно различаться с теми, которые необходимы местному жестянщику.

С другой стороны, важно понимать, что цифровой маркетинг состоит не только из платной интернет-рекламы, часто обозначаемой «ценой

за клик» (pay per click) или PPC, поскольку модель PPC является лишь одним из нескольких подразделов цифрового маркетинга. В этом смысле цифровой маркетинг — это любой вид деятельности в интернете, направленный на продвижение компании, ее продуктов или услуг. Платная реклама — один из способов достижения данной цели, но не единственный. Улучшение позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем (оптимизация поисковых систем, SEO) в равной мере может служить поставленной задаче. То же самое касается постов в социальных сетях, видеороликов на YouTube или любого другого веб-контента, направленного на продвижение бизнеса с помощью цифровых носителей.

К счастью, при выборе цифровой платформы, инструмента или услуги, отвечающих потребностям заказчиков, предприятия могут опираться на конкретные данные. Например, по сведениям статистического сайта DigitalReportal в январе 2021 года 37,5 процента немцев использовали поисковики, чтобы найти новые бренды и товары; телевизионная реклама занимает в этом списке первое место — 37,8 процента. Кроме того, в отчете указано, что [www.google.com](http://www.google.com) является самым посещаемым сайтом в Германии. Таким образом, совершенно очевидно, что Google, включая его PPC платформу (Google Ads) и SEO продвижение сайта, следует серьезно принимать в расчёт при планировании стратегии цифрового маркетинга на немецком рынке. Дополнительно в материалах DigitalReportal публикуются данные об использовании социальных сетей, тенденциях электронной коммерции и многих других сферах не только в Германии, но и в более чем 200 странах. С помощью этой информации компании смогут без особых сложностей разработать стратегию цифрового маркетинга регионального или международного уровня.

## Клиентский опыт – ключевой фактор успеха цифрового маркетинга

Грамотная стратегия цифрового маркетинга отводит пользователю центральное место. В этом смысле кампа-

ния по продвижению товаров и услуг с применением цифровых технологий должна быть направлена не на обслуживание алгоритма конкретной платформы, а на предоставление пользователю самого наилучшего опыта взаимодействия в онлайн-формате.

Клиентоориентированность является предметом пристального внимания таких крупных онлайн-игроков, как Google. Ключевыми моментами здесь выступают потребительские намерения и таргетинг. С одной стороны, речь идёт о том, какой тип контента должны создавать компании, чтобы привлечь интернет-пользователей, а с другой - кто должен получать этот продукт.

Говоря о потребительских намерениях, важно выяснить, какую информацию ищет пользователь, вводя свой запрос в строке поиска. Например, что именно хочет найти клиент, набирая "силиконовая бумага"? Сведения о химических свойствах силиконовой бумаги? Или интернет-магазин, в котором она продаётся? Ответ на этот вопрос имеет решающее значение. Компаниям необходимо осознать, что успех в онлайн-среде гарантирован только в том случае, если соответствовать потребностям пользователей цифровых технологий.

То же самое относится и к таргетингу. Нет смысла писать идеальный пост о сканировании штрих-кодов, если пользователей, оказавшихся на сайте, эта тема не волнует. Тра-

**Цифровой маркетинг – это любой вид деятельности в интернете, направленный на продвижение компании, ее продуктов или услуг.**

диционно целевая аудитория определялась на основе ввода поисковых терминов или ключевых слов (keywords). Сегодня таргетинг осуществляется не только с помощью поисковых запросов, но и путём выявления потребителей, проявивших интерес к определённой тематике. И здесь в игру вступают такие рекламные платформы, как Google Ads или Facebook Ads: благодаря массивному сбору данных эти компании способны определить предпочтения интернет-пользователей (более или менее точно) и сгруппировать их соответствующим образом. Затем специалисты цифровой рекламы напрямую адресуют конкретным группам важные сообщения, чтобы привлечь квалифицированный трафик и приобрести потенциальных клиентов.

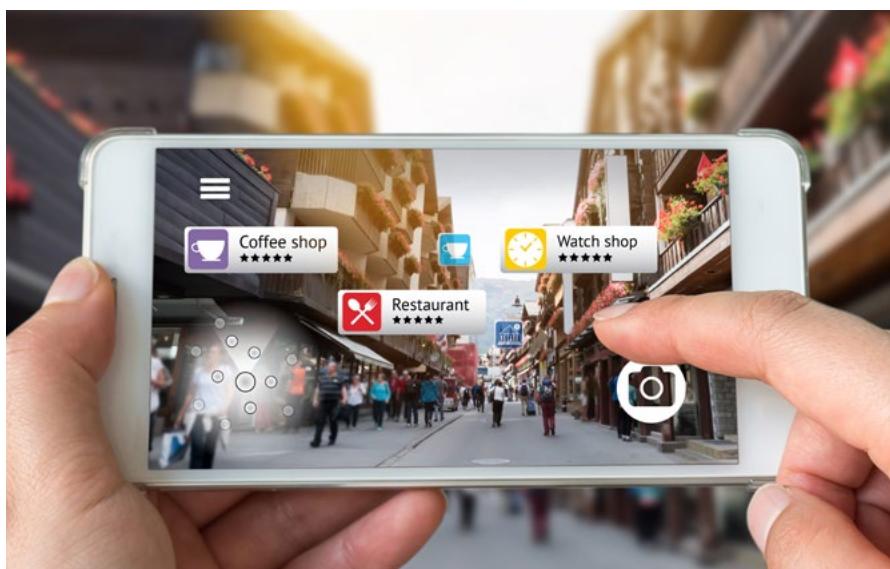
**Будущее цифрового маркетинга: вызовы и риски**

Несмотря на то, что цифровой маркетинг уже несколько лет находится

на подъёме, отрасль сталкивается с проблемами, которые, вероятно, приведут к изменениям в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Возможно, самой важной задачей ближайшего будущего, стоящей перед индустрией цифровой рекламы, а также компаниями, использующими новейшие технологии, является защита данных. В Европейском Союзе вступление в силу Общего регламента ЕС о защите информации (General Data Protection Regulation, GDPR) уже вызывает вопросы о том, как персональные данные используются в онлайн-рекламе и соответствует ли это действующим нормам. Другие страны применяют аналогичный подход, например, Бразилия с её законом о защите данных.

Помимо информационной безопасности вхождение всё большего числа компаний в зону цифрового маркетинга поднимает планку для отрасли, характеризующейся и без того жёсткой конкуренцией. Поэтому предприятиям, не способным сегодня занять своё место на рынке цифровых технологий, с трудом удастся избежать серьёзных препятствий в будущем.



**Об авторе**  
Нельсон Родригес - консультант Агентства цифрового маркетинга morefire GmbH, в котором он работает с 2014 года. Эксперт специализируется на международном цифровом маркетинге и читает лекции на эту тему в рамках Программы подготовки управленческих кадров.



Дигитализация рабочих процессов диктует малому и среднему бизнесу необходимость постоянного повышения квалификации своих специалистов. **Сюзанна Сейда** из Института немецкой экономики (IWW) рассказывает, как компании в Германии справляются с этой задачей.



## Повышение квалификации в эпоху цифровизации

Внутрифирменное повышение квалификации персонала – важный инструмент, обеспечивающий будущую жизнеспособность предприятий в постоянно меняющемся мире труда. Компании признали растущую актуальность дополнительного профессионального образования. Участие предприятий Германии в подготовке кадров составило в 2019 году 87,9 процента, как показывают результаты опроса, проведённого Институтом немецкой экономики в десятый раз. В среднем каждый сотрудник потратил в 2019 году на повышение квалификации 18,3 часа, что на один час больше, чем в 2016 году. В настоящее время компании инвестируют в непрерывное образование каждого работника 1 236 евро, это почти на 16 процентов больше по сравнению с 2016 годом. Таким образом, общий объём инвестиций составляет 41,3 миллиарда евро. В 89,2

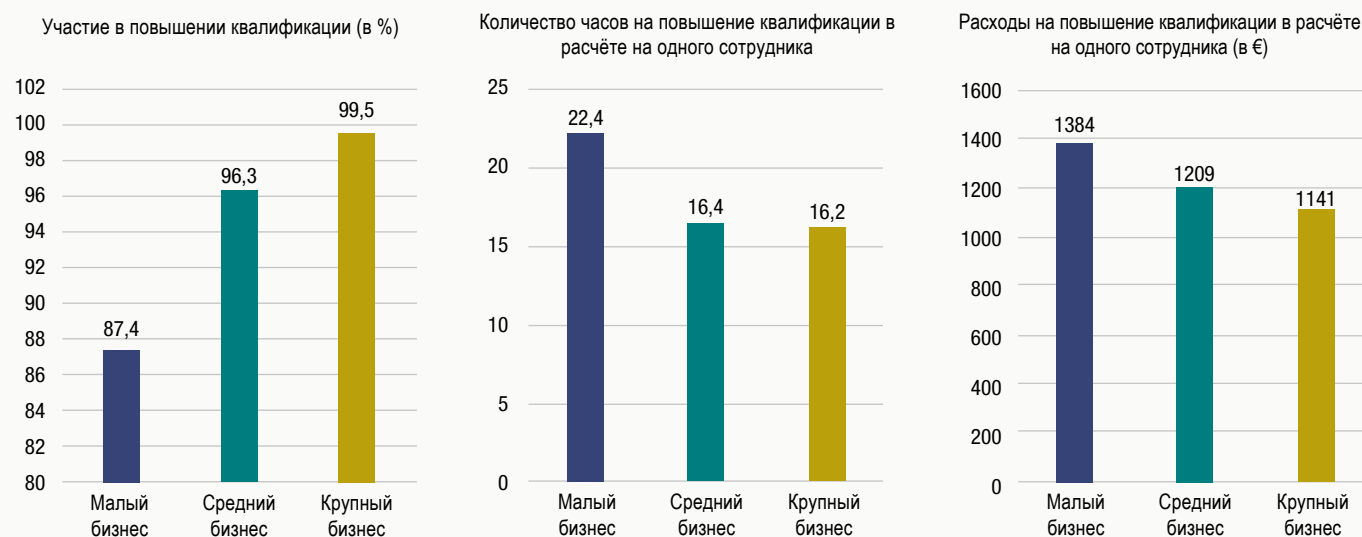
процента случаев большая часть мероприятий по внутрифирменной подготовке кадров приходится на оплачиваемое рабочее время.

Малые предприятия уделяют много времени и тратят немалые средства. Доля участия предприятия в подготовке кадров зависит от его размера. Например, в 2019 году 99,5 процента крупных компаний предложили своим сотрудникам повысить квалификацию, малые предприятия с численностью персонала до 49 человек, напротив, составили 87,4 процента. Имея показатель 96,3 процента, средний бизнес находится на таком же высоком уровне, как и крупный. Сравнительно небольшой удельный вес малых предприятий, занятых в повышении квалификации, можно легко объяснить исключительно эффектом размера: если все сотрудники проходят переподготовку с

одинаковой частотой, независимо от величины компании, то малый бизнес отстает по участию во внутрифирменном обучении просто потому, что у них меньше работников.

В то время как активность малых предприятий в сфере повышения квалификации ниже, интенсивность, с которой они занимаются подготовкой кадров, выше, чем у более крупных компаний. Невзирая на незначительное количество фирм, постоянно участвующих в дополнительном образовании, в 2019 году весь малый бизнес инвестировал во внутрифирменное обучение в среднем 1 384 евро на человека, что значительно больше, чем крупный бизнес, вложивший 1 141 евро в образование одного сотрудника. Малые предприятия затратили на переподготовку своего персонала 22,4 часа на каждого работника,

## Активность компаний в сфере повышения квалификации и интенсивность подготовки кадров в зависимости от размера предприятия, 2019



Малый бизнес: до 49 сотрудников, средний бизнес: от 50 до 249 сотрудников, крупный бизнес: 250 и более сотрудников; n = 1.340  
 Источник: исследования IW в сфере повышения квалификации; 2020; Институт немецкой экономики

то есть на шесть часов больше по сравнению со средними и крупными компаниями.

### Цифровизация – хороший стимул для повышения квалификации

Ключевым фактором дополнительной профессиональной подготовки является переход на цифровые рельсы, поскольку данный процесс сопровождается ростом потребности в непрерывном образовании. Предприятия с более высоким уровнем дигитализации видят острую необходимость в повышении квалификации и вкладывают больше времени и средств в обучение своих сотрудников, нежели менее цифровизированные компании.

В этом контексте дигитализация не только предъявляет новые требования к содержанию дополнительного образования, но и предлагает современные инструменты для обучения. Благодаря возможности повысить свою квалификацию в цифровом формате, весной и летом 2020 года в период ограничения контактов, связанных с пандемией коронавируса, удалось предотвратить значительный спад в данной сфере. Мероприятия по повышению квалификации своих сотрудников в условиях неполной занятости активнее организуют главным образом компании,

которые ещё до пандемии использовали электронные средства обучения в целях переподготовки кадров.

Цифровые образовательные ресурсы испытали настоящий бум уже в докризисный период: более 90 процентов компаний, активно занимающихся повышением квалификации, в 2019 году воспользовались хотя бы одним цифровым инструментом обучения, в то время как в 2016 данный коэффициент равнялся чуть менее 84 процентам. Самая важная причина внедрения цифровых образовательных технологий заключается в том, что их легко интегрировать в повседневную трудовую жизнь. Таким образом, цифровые средства обучения позволяют эффективнее использовать такой дефицитный ресурс как время и тем самым устранить самое большое препятствие – нехватку времени на повышение квалификации. Ведь учебный процесс можно прервать и затем продолжить в более поздние сроки, поэтому данная методика хорошо подходит в случае

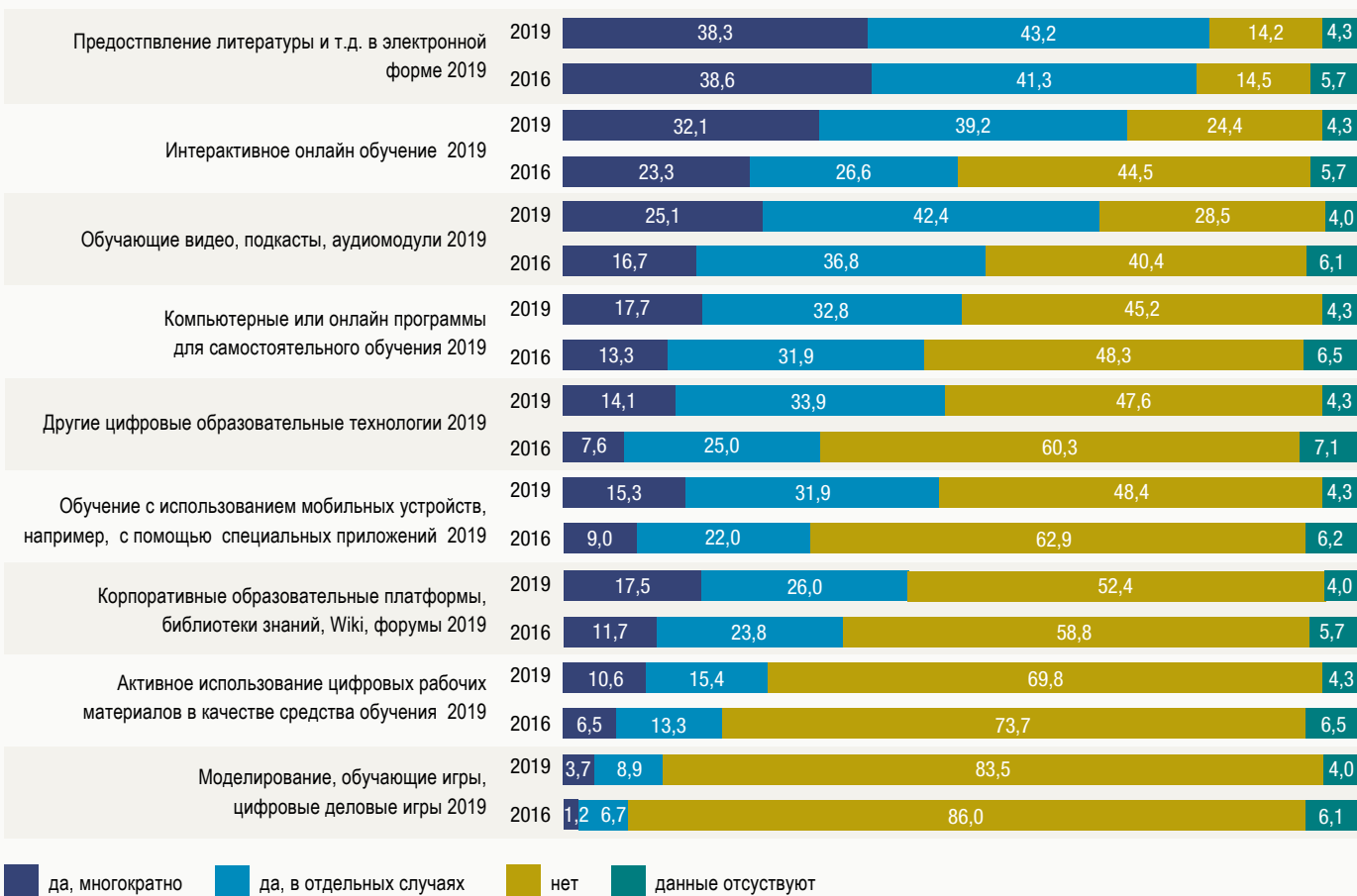


нестабильной ситуации с заказами, когда освободившиеся часы можно использовать для приобретения новых знаний. Особенно от этого выигрывают малые и средние компании, поскольку им довольно трудно в течение длительного периода заменить сотрудников, занятых повседневной работой на предприятии.

Совсем неудивительно, что применение программ цифрового обучения в малом бизнесе Германии в последние годы сильно возросло. Помимо предоставления литературы в электронном виде, на первое место выходит участие в интерактивных мероприятиях, таких как вебинары, онлайн тренинги, виртуальные классы и так называемые массовые открытые онлайн курсы (МООК). Тем не менее, следует отметить, что МСП прибегают к цифровым форматам обучения реже, чем крупные компании, что обусловлено размером предприятия. Однако с 2016 года они смогли сократить своё отставание от крупных компаний, используя практически все технические ресурсы. Одной из причин более низкого спроса на дистанционное образование со стороны малого бизнеса может быть то обстоятельство, что посещение учебных занятий к тому же способствует налаживанию контактов между сотрудниками, поэтому предпочтение отдается интерактивным

## Использование цифровых образовательных технологий

2016 и 2019 гг., количество предприятий, активно участвующих в подготовке кадров, в процентах



n = 1.348 (2016), n = 937 (2019)

Источники: исследования IW в сфере повышения квалификации 2017; 2020; Институт немецкой экономики

формам повышения квалификации. Причины использования цифровых медиа, значимые с точки зрения педагогики, такие как более устойчивые результаты обучения или более высокая адаптивность к индивидуальным потребностям, до сих пор играли менее существенную роль.



Каждые три года Институт немецкой экономики (IW) проводит опрос компаний относительно их деятельности в области повышения квалификации персонала, мотивации и трудностей предприятий в данной сфере, а также объема инвестиций в профессиональную подготовку кадров. Опрос Института немецкой экономики, проводимый в десятый раз, в 2020 году вновь был организован в формате онлайн. В период с конца апреля до середины августа 2020 года в анкетировании приняли участие 1 340 компаний.

Хотя цифровое образование само по себе не превосходит аналоговое, проходящее в очном режиме, его дидактическим потенциалом можно воспользоваться в гораздо большем объеме. Для того чтобы эффективнее задействовать данный ресурс, важно не только улучшать навыки применения цифровых средств у лиц, отвечающих за повышение квалификации персонала в компании, но и целенаправленно способствовать устойчивому развитию медиаграмотности обучающихся.

Пандемия коронавируса ясно показала, насколько важно для людей и предприятий научиться гибко реагировать на происходящее и уметь перестраиваться в соответствии с меняющимися требованиями. Именно повышение квалификации является весомым фактором для сохранения достаточной гибкости и способности адаптироваться к конкретным

условиям. Стремительный переход от очных занятий к мероприятиям в онлайн формате и широкое применение возможностей цифрового обучения во время кризиса смогли предотвратить более серьезное сокращение объемов дополнительных образовательных услуг и продемонстрировали тот потенциал, которым обладает цифровизация в сфере повышения квалификации. Данный потенциал необходимо наращивать и дальше, чтобы использовать его в будущем.



### Об авторе

Сюзанне Сейда изучала экономику в Кёльне и защитила кандидатскую диссертацию в Рурском университете в Бохуме. С 2002 года она работает в Институте немецкой экономики (IW). Сфера компетенций эксперта включает вопросы профессиональной подготовки и квалифицированных кадров, она готовит аналитические материалы, касающиеся обучения персонала и рынка труда, а также курирует проведение опросов Института немецкой экономики в области повышения квалификации.





# Новые перспективы для ИТ-аутсорсинга

В стремлении найти немецких партнёров по сотрудничеству предприниматели из Беларуси, Молдовы и Украины, участники Программы подготовки управленческих кадров, сосредоточили своё внимание на возможностях рынка ИТ-услуг и оптимальных условиях для установления деловых контактов. Во время визита в Немецкую ассоциацию аутсорсинга их ожидали совершенно новые впечатления.

В связи с существующей нехваткой ИТ-специалистов большое число немецких компаний передают ИТ-службы на аутсорсинг, особенно высокий спрос наблюдается в центре высоких технологий Мюнхене и финансовой метрополии Франкфурте. Для иностранных поставщиков услуг здесь зачастую открываются широкие перспективы. «Многие ИТ-проекты разрабатываются на территории Германии. На второе место после ФРГ сейчас выходят страны Центральной и Восточной Европы, так что шансы есть», – поясняет представитель Германской ассоциации аутсорсинга Штефан



**Многие немецкие предприятия не решаются по-настоящему внедрять аутсорсинг. Более 35 процентов имеют крайне мало или совсем не имеют опыта работы в этой сфере.**

Штефан Фрике

Фрике группе участников Программы в ходе виртуального учебного модуля.

«Многие немецкие предприятия не решаются по-настоящему внедрять аутсорсинг. Более 35 процентов имеют крайне мало или совсем не имеют опыта работы в этой сфере, и лишь около 8 процентов компаний

Германии на 80 процентов и более используют в своей деятельности привлечение ресурсов извне», – такие данные привёл Фрике в своей презентации, где он более подробно рассказал о Немецкой ассоциации аутсорсинга. Объединение, насчитывающее свыше 1000 членов, служит платформой для всех, кто, будучи пользователем или консультантом,



занимается аутсорсингом информационных технологий и бизнес-процессов в трёх немецкоязычных странах, обозначаемых аббревиатурой DACH. Ассоциация предоставляет своим членам актуальную информацию о положении в отрасли, включая оценку национальных и международных поставщиков и экспертов. Вдобавок она оказывает деятельную поддержку и способствует активному обмену мнениями между членами организации посредством их участия в сетевых мероприятиях.

Участники Программы подготовки управленческих кадров из Восточной Европы оживлённо обсуждали с Штефаном Фрике свои бизнес-идеи аутсорсинга. Дискуссия показала, что имеются достаточно хорошие перспективы для экономического сотрудничества с Германией. Юлия Харт из украинской компании Soft Industry Alliance, например, хотела бы предложить ИТ-аутсорсинг в сфере логистики, поскольку уже обладает соответствующим ноу-хау. Тимур Барташ из Feel IT Services в Молдове также настроен оптимистично: «Завоевание доверия — это основа основ. Если стремиться завязать контакты на бизнес-платформах и чётко сформулировать своё уникальное торговое предложение, то это должно сработать». Участница Программы Татьяна Мельничук, представляющая фирму Epolsoft, очень заинтересована в том, чтобы



**Завоевание доверия — это основа основ. Если стремиться завязать контакты на бизнес-платформах и чётко сформулировать своё уникальное торговое предложение, то это должно сработать.**

Тимур Барташ, участник из Молдовы

найти подходящих партнёров в Германии: «Наладить сотрудничество не так-то просто, но я уже получила положительный ответ от одного немецкого предприятия, и мы начинаем наши первые переговоры», — делится предпринимательница из Беларуси.

Штефан Фрике дал участникам Программы несколько советов на будущее: во-первых, чтобы завоевать доверие, необходимое для долгосрочного сотрудничества в области ИТ, требуется хорошая выдержка. Во-вторых, следует чётко изложить профиль компании и определить её специализацию. В-третьих, рекомендуется размещать на сайте свои коммерческие предложения не только на английском, но и на немецком языке. К тому же нельзя недооценивать сетевое взаимодействие: важно присутствовать в различных социальных сетях и на бизнес-платформах, а также принимать участие в выставках. «В конечном итоге, значение имеет не только низкая цена, — заключает Фрике, — потому что немецкие ком-

пании ожидают высокого качества и соблюдения деловыми партнёрами договорённостей, в том числе и по срокам». Управленцы остались довольны тем, что сумели посмотреть на немецкий рынок глазами эксперта Фрике и получить реалистичную оценку своих шансов. Владимир Строгуш из украинской компании Asker LLC, занимающейся информационными технологиями в здравоохранении, после завершения виртуальной встречи отметил: «Без этих рекомендаций я бы выбрал совершенно другую стратегию. В каждой стране есть свои нюансы, и теперь я знаю, на что обратить внимание».



**Об авторе**

Катарина Бёммерс работала до июня 2021 года руководителем проектов в международном отделе Академии ТПП Мюнхена и Верхней Баварии, дочерней компании ТПП, и отвечала за Программу подготовки управленческих кадров.



Отзывы участников

# «Каковы Ваши впечатления от Программы?»

” Мой совет: участвуйте в этой Программе, развивайте свои лидерские качества и откройте для себя мир, полный возможностей сотрудни чества с немецкими партнёрами!

Яхья Тарек, Египет

” Хорошая команда, отличные тренеры, лучшая принимаю- щая сторона!

Автандил Автуа Кравейшвили, Грузия

” Благодаря этой Программе мы сможем улучшить коммуникацию с клиентами, упростить процесс заказа корпоративной одежды и заблаговременно планировать график производства.

Ольга Козицка, Украина

” Я узнал много нового и обя- зательно поделюсь этим со своими сотрудниками.

Владислав Сипоров, Беларусь

” Прекрасный шанс достичь своих целей!

Игнасио Кесада, Чили



# «Прочные связи двигают нас вперед»

Около 200 предпринимателей, представители четырёх стран-партнёров Программы подготовки управленческих кадров, совместно провели день, наполненный творческими идеями для развития собственного бизнеса. На виртуальном мероприятии выпускники налаживали контакты с местными компаниями и предприятиями Германии.

Большинство участников составляли выпускники Программы подготовки управленческих кадров из Азербайджана, Грузии, Ирана и Туркменистана. Однако к онлайн мероприятию присоединилось и многие немецкие компании, заинтересованные в международном бизнесе. Своеобразным катализатором послужил неформальный сеанс «быстрых свиданий», когда в группах по четыре человека участники по очереди знакомились друг с другом в отдельном чате.

В своем приветственном слове Йылдыз Гётце, руководитель отдела Федерального министерства экономики и энергетики (BMWi), отметила важность обмена между выпускниками стран-партнёров Программы: «Создание сетевых структур способствует синергии, инновациям и дальнейшему развитию. Многим из вас уже удалось установить стратегическое партнёрство с

” Мне удалось провести переговоры с немецкой компанией - и это только начало.

немецкими предприятиями и тем самым внести личный ценный вклад в укрепление экономических отношений между вашей страной и Германией. Мы надеемся, что наше с вами сотрудничество продолжится и в будущем».

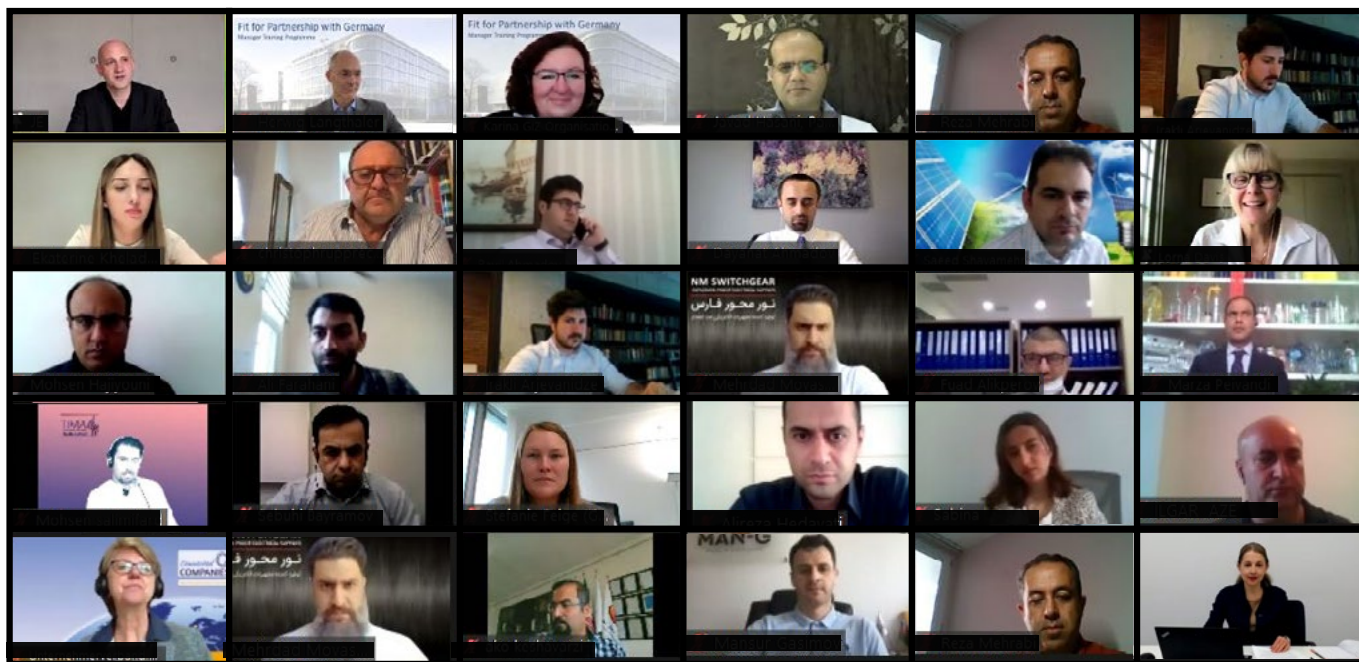
” Это была лучшая виртуальная встреча из тех, на которых мне приходилось бывать до сих пор – совершенно новые впечатления.

В ходе двух основных докладов участники получили представление о динамике и значимости деловых сетей. Например, Йорг Эссер, партнёр компании Роланд Бергер, специалиста в области управленческого консалтинга, выступая на тему «Построение умных сетей» представил принципы создания сетевых

структур и дал аудитории, находящейся у экранов, следующий совет: «Вы не можете планировать заранее. Просто присоединяйтесь к возникающим объединениям, потому что возможности обычно появляются там, где вы их не ожидаете». В своём выступлении Лорна Дэвис, бизнес-тренер и бывший генеральный директор международных корпораций, сосредоточилась на тезисе, согласно которому компании получают дополнительные преимущества, если они работают вместе, а не против друг друга.



Идеи для работы выпускников фиксировались в так называемых графических записях (Graphic Records).



По мнению эксперта, творческие процессы возникают во время совместной деятельности.

Затем в рамках четырёх интерактивных воркшопов участники смогли пообщаться с предпринимателями из своей страны и определить потенциальные возможности сотрудничества. Управленцы получили множество рекомендаций для успешного нетворкинга. Вдобавок активно обсуждался вопрос о том, в какой форме можно организовать и расширить работу с выпускниками в четырёх странах. Последующая презентация результатов показала, что существует огромное количество идей для налаживания деловых связей с местными компаниями, а также с немецким бизнес-сообществом и выпускниками Программы из других стран. Важной основой для этого, по признанию всех участников, является эффективно действующая структура выпускников в каждой из стран-партнёров. Все четыре государства теперь намерены интенсивно работать в этом направлении, как подтвердили их представители.

Главным событием форума стало знакомство с новым виртуальным инструментом для посещения интерактивных выставок в режиме близком к реальному. Виртуальная ярмарка с 89 выставочными стендами проходила почти как очное мероприятие: участники могли переключаться между выставочными залами

или стендами и проводить индивидуальные и групповые обсуждения. Многие из предпринимателей уже во время или после встречи рассказали, что им удалось найти новых потенциальных деловых партнёров.

В заключительной панельной дискуссии представителей организаций-партнёров Программы подготовки управленческих кадров и «Немецкой ассоциации выпускников Российской Президентской программы» (DRMN) попросили поделиться своими впечатлениями о мероприятии. Среди них были Заур Гардашов, советник председателя Агентства по развитию малого и среднего бизнеса Азербайджанской Республики, Ахмад Джаванмарди, руководитель отдела по развитию рынка и международных отношений Организации малых промышленных предприятий и индустриальных парков Ирана (ISIPO), иранской партнёрской организации Программы, Шагуль Непесова, ведущий специалист отдела государственных финансов и экономической политики Министерства финансов и экономики Туркменистана, а также Андреас Штайнборн, председатель правления «Немецкой ассоциации выпускников Российской Президентской программы» (DRMN), объединения участников Программы «Fit für das Russlandlandgeschäft». Присутствующие отметили хорошую орга-

” Часть мероприятия, посвящённая выставкам, была очень интересной и весьма полезной.

низацию мероприятия и разнообразие новых цифровых инструментов, с которыми они познакомились. На вопрос о перспективах работы с выпускниками в странах-партнёрах, докладчики ответили, что такие форматы, как сегодняшняя встреча, способствуют развитию международных связей и во многом объединяют выпускников Программы друг с другом. К тому же чрезвычайно важно наладить устойчивое взаимодействие за пределами своей страны, таково общее мнение собравшихся.

Во время неформального общения гости смогли напрямую задать вопросы Йоргу Эссеру и Лорне Дэвис. Завершился форум предпринимателей под живую музыку от джазовой группы из Гамбурга и певицы из Барселоны. Андреас Штайнборн подвёл итог: «Мероприятие было инновационным, творческим, отличалось разнообразием, и в конце подарило нам настоящий праздник музыки. Это была лучшая виртуальная встреча из тех, на которых мне приходилось бывать до сих пор». Многие из участников выразили желание повторить подобные форматы мероприятий в будущем.





## Выпускники из Индии успешно преодолевают кризис

Индийские выпускники Программы подготовки управленческих кадров 2019 года встретились на семинаре Follow-up, организованном Академией Экспорта Баден-Вюртемберга в цифровом формате. Здесь они поделились результатами участия в Программе и своими предпринимательскими идеями по выходу из кризиса, вызванного коронавирусом.

Одной из основных тем мероприятия стала цифровизация бизнес-процессов, тем более что для предприятий многих выпускников требовалась коренная перестройка. Анубхав Кумар Сушин рассказал присутствующим: «Программа подготовки управленческих кадров была полезна для меня лично, потому что на её основе и, исходя из собственного опыта, мной была разработана новая структура компании». Использование программного обеспечения совместной работы, созданного по немецкой модели, помогает ему эффективно планировать процессы в режиме домашнего офиса. Для Димплкумара Шаха автоматизация и Индустрия 4.0 стали важными направлениями, на базе которых после завершения обучения ему удалось внедрить современные решения.

Помимо углубления деловых отношений с немецкими партнёрами,

для ряда участников, несмотря на пандемию, открылись новые перспективы экспорта продукции, зачастую в соседние страны, – опять же благодаря Программе. «В принципе, я научилась взаимодействовать с различными партнёрами. Это очень помогло мне в международных проектах», – подытожила Саника Махадеокар. Ей удалось наладить кооперацию с двумя немецкими образовательными центрами и подготовить специальную программу профессиональной подготовки для школы автоматизации и мехатроники на базе своего предприятия.

Сотрудничество с персоналом собственной компании во время пандемии коронавируса явилось ещё одним из главных предметов обсуждения в ходе семинара Follow-up. «С финансовой точки зрения этот год оказался не самым удачным, но тот факт, что мы сумели сохранить

хорошие отношения в коллективе, стал положительным моментом. Теперь у меня это получается намного лучше», – поделилась Махадеокар. О значительных изменениях рассказала и Рупали Мавани. В числе её рекомендаций – создание стабильной рабочей среды в условиях домашнего офиса, оказание постоянной поддержки сотрудникам, а также организация мероприятий по формированию команды и повышению квалификации кадров. Рупали к тому же удалось заключить экспортные контракты с двумя немецкими фирмами. Расширение производственных площадей и дальнейшая оптимизация инфраструктуры компании – прямое следствие визитов на предприятия в рамках виртуального обучения. «Невозможно выразить в цифрах всю пользу, которую принесла мне эта Программа», – подчёркивает Мавани.

Ключевым элементом встречи выпускников стал компактный тренинг по оптимизации устойчивого развития. Здесь управленцы узнали, как определить рейтинг устойчивого развития и обсудили важность этого критерия для принятия решений о покупке товаров или услуг в Индии. Несмотря на виртуальный формат Программы, состоялся активный обмен мнениями между участниками. Саника Махадеокар с большим воодушевлением отзывалась о семинаре Follow-up: «Это было настоящее событие. Поделившись опытом с коллегами, лично я чувствую себя очень мотивированной и счастливой».



### Об авторе

Анна Мозжухина работает менеджером проектов Академии Экспорта Баден-Вюртемберга в рамках реализации Программы подготовки управленческих кадров и проводит тренинги по межкультурной компетенции.



# Мыслить в новых измерениях

Как найти правильное решение? Одним из способов является методика 5DOBT. Выпускники Программы подготовки управленческих кадров из Беларуси, Молдовы и Украины ознакомились с данным инструментом управления в ходе онлайн-семинара в марте и получили значительный импульс для развития бизнеса.

Аббревиатура 5DOBT обозначает пять измерений предпринимательского мышления («5 Dimensions of Business Thinking») и представляет собой подход, который выявляет потенциал реализуемых идей и проектов. Он включает в себя такие аспекты, как увеличение объема продаж, повышение эффективности, снижение прямых затрат, минимизация рисков и повышение степени инновационности. Метод был разработан немецкой консалтинговой компанией MARKTGUT GmbH. Её основатель и генеральный директор Джон Бенад, а также бизнес-консультант Леннарт Гирон представили данный продукт на виртуальном тренинге для выпускников Программы подготовки управленческих кадров и ответили на возникшие по ходу встречи вопросы. Особый интерес участников Программы из Восточной Европы вызвала тема, как с помощью данной техники сделать аргументацию в продажах более эффективной.

«Я благодарна за эту новую идею», - отметила после семинара Валентина Хмилевская. Украинская выпускница сразу же воспользовалась методикой 5DOBT в своей работе: «Мы смогли повысить доверие своих бизнес-партнёров к использованию облачных сервисов, упростив нашу презентацию и обобщив все преимущества данных технологий на одном слайде. Сейчас мы практикуем 5DOBT на каждом совещании и твердо уверены, что таким образом мы сможем более успешно внедрять изменения в компании», - подчеркнула Хмилевская.




**Сейчас мы практикуем 5DOBT на каждом совещании и твердо уверены, что таким образом мы сможем более успешно внедрять изменения в компании.**

Валентина Хмилевская

5DOBT подходит для предприятий любых отраслей и размеров. Отличительной особенностью методики является то, что речь здесь идёт о структурах, которые могут быть индивидуально адаптированы к потребностям соответствующей компании и её рабочим процессам. Сергей Усович из Беларуси также убедился в правильности данного

подхода: «Для меня тренинг оказался полезным, так как напомнил мне, что при поиске решений необходимо применять более рациональные, количественные методы. Это определенно направило мое мышление в правильное русло».

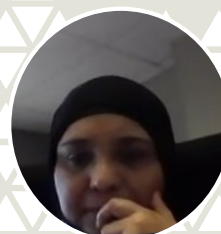
В марте планируется провести углублённый курс на базе двух учебных модулей в Кишинёве и Минске, как только позволят условия для совершения поездок, связанные с пандемией.

 **Под подробная информация:**  
[www.marktgut.de](http://www.marktgut.de)



# Тренинги делают южноафриканских выпускников устойчивыми к кризисам

Спустя полтора года после стажировки в Германии участники южноафриканской пилотной группы встретились в мае на виртуальном семинаре Follow-up. В ходе оценки результатов основное внимание уделялось вопросу о том, как в условиях пандемии наладить бизнес с немецкими компаниями. Вывод выпускников: всем без исключения удалось извлечь пользу из участия в Программе подготовки управленческих кадров.



На повестке дня многочасового мероприятия, проходившего в формате онлайн, – оценка результатов Программы, а также анализ индивидуальных целей обучения и кооперационных проектов выпускников. На фоне пандемии коронавируса, оказавшей сильное влияние на экономику Южно-Африканской Республики и планы участников, ключевыми темами постстажировочного мероприятия стали управление изменениями и стрессоустойчивость. Рассматриваемые вопросы вызвали большой интерес у собравшихся, поскольку многие из них, работая в области международной торговли, сталкиваются с отраслевыми проблемами.

Три докладчика осветили основную тематику с разных точек зрения. Во вступительной части Маркус Кнупп из Агентства по внешнеэкономической деятельности Германии (GTAI) и специалист по ЮАР, рассказал о германо-южноафриканских торговых отношениях, назвав учреждения и контактные лица, способные оказать поддержку выпускникам. Уве Ротермунд, генеральный директор консалтинговой компании Noventum consulting GmbH, в своём докладе сосредоточился на возможностях применения различных методов управления изменениями внутри предприятия и повышения устойчивости корпоративной культуры. Здесь южноафриканские менеджеры получили информацию для размышления на тему, как правильно выстроить собственную

корпоративную и командную культуру. Представитель Агентства по экономическому развитию Тюрингии (LEG) рассказал о деятельности организации и проектах кооперации с Южной Африкой, а также коснулся перспектив дальнейшего сотрудничества с федеральной землей.

После участия в Программе большинству южноафриканских выпускников удалось сохранить связи с немецкими предприятиями и, несмотря на пандемию Covid-19, провести ранее запланированные изменения в компаниях, освоить новые сферы бизнеса и добиться экономического роста. Все присутствующие подчеркнули, что благодаря Программе они получили знания, важные для настоящего и будущего собственных компаний. Участники особо отметили ещё одну способность, приобретённую ими в ходе обучения: предвидеть развитие событий в своём секторе экономики и регионе, а также использовать эти данные для разработки новой корпоративной стратегии, что крайне необходимо в условиях нынешнего кризиса.

«Стажировка пришлась как раз вовремя, так осенью 2019 года мы сумели подготовиться к трудностям предстоящей пандемии», – резюмировал один из выпускников. Участница семинара сообщила, что во время посещения

То, чему я научился во время стажировки, позволило мне лучше пережить это непростое время. Мы перестроились и начали работу над новыми продуктами. По этой причине наш оборот снизился только где-то на 25 процентов. Без полученных знаний потери были бы намного больше.

Антонио Джонс, выпускник из Южной Африки

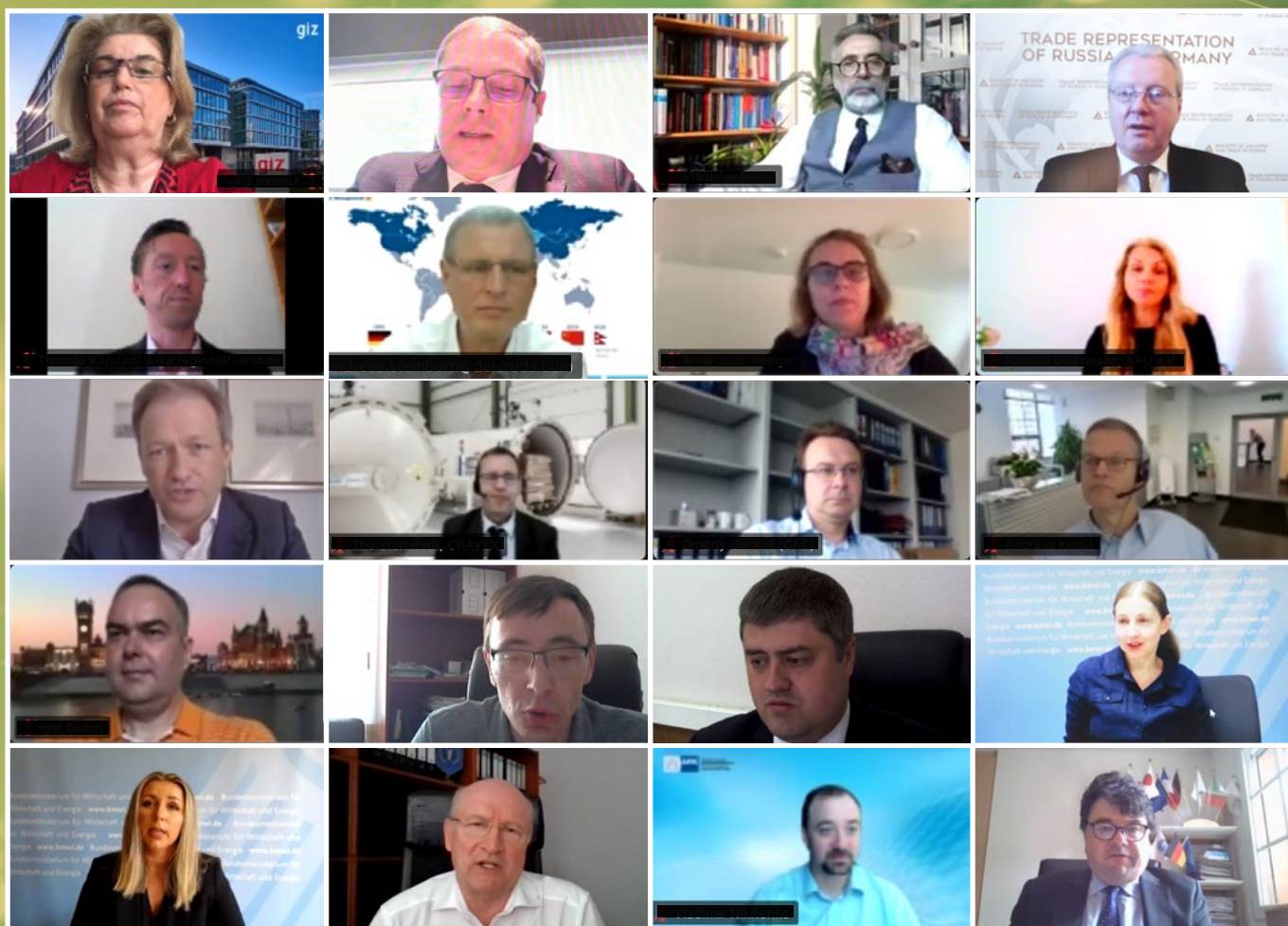
компаний ей удалось узнать, как повысить производительность на собственном предприятии, и она успешно реализовала этот проект. Один из выпускников был вынужден закрыть два направления бизнеса своей компании в связи с пандемией коронавируса, тем не менее, он смог своевременно начать реорганизацию благодаря Программе подготовки управленческих кадров. А ещё одна женщина-предприниматель отметила: «Побывав на стажировке, я реально ощутила смену перспективы, это помогло мне во время кризиса оперативно адаптировать наше производство к ситуации на рынке».

Неизгладимое впечатление во время пребывания в Германии произвели на выпускников тренинги по диверсификации бизнеса, послужившие для некоторых из них поводом переориентировать направления деятельности. Данная проблематика также имела особое значение в трудном финансовом году 2020, подчеркнули участники. Многие управленцы выразили желание в скором времени снова поехать в Германию. По словам предпринимателей, это позволит им возобновить проекты, приостановленные в связи с пандемией.

Важность диверсификации мне раскрыли во время Программы подготовки управленческих кадров, и сейчас я об этом не забываю.

Эндрю Фенвик, выпускник из Южной Африки





## 13-е НЕМЕЦКО-РОССИЙСКИЕ ДЕЛОВЫЕ ВСТРЕЧИ

# Двустороннее экономическое сотрудничество продолжается даже во время кризиса

В 2021 году Немецко-российские деловые встречи вновь проходили в режиме онлайн. Около 200 представителей политики и бизнеса, а также выпускники Программы подготовки управленческих кадров и российской Президентской программы приняли участие в двух тематически связанных мероприятиях. Все присутствующие подчеркнули партнёрский подход в сотрудничестве между двумя странами.

Российской Федерации, подчеркнул значимость Программы подготовки управленческих кадров для развития обеих стран, поскольку помимо приобретения дополнительного опыта запускаются новые проекты. Д-р Ангелик Вайкум-Грос, заместитель руководителя отдела Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi) отметила, что обмен мнениями особенно важен в критическое с точки зрения политики время, такое как нынешнее. «Практико-ориентированные про-

На открытии мероприятия 20 мая присутствовали представители министерств экономики России и Германии, выступившие перед участни-

ками. Алексей Болдин, заместитель директора департамента управления делами и кадровой политики Министерства экономического развития

екты между предпринимателями служат стабильной основой двустороннего диалога», - пояснила она и назвала приоритетные направления экономического сотрудничества. Новые перспективы для кооперации открываются в таких сферах как водородные технологии, энергетика, подготовка кадров и повышение квалификации в малом и среднем бизнесе, а также в области цифровизации.

В представленных участникам конференции тематических докладах содержался обзор по вопросам ведения бизнеса. Например, директор филиала Северо-Запад Германо-Российской внешнеторговой палаты (АНК) Владимир Никитенко рассказал о ситуации в сфере экономического сотрудничества с точки зрения немецких компаний. Хотя объём двусторонней торговли снизился, в некоторых отраслях отмечается тенденция к росту. Например, сектор здравоохранения или сельское хозяйство и пищевая промышленность только выигрывают от кризиса. По словам Никитенко, около 4 000 немецких предприятий, работающих в настоящее время в России, с оптимизмом смотрят в будущее.

Павел Рубцов, заместитель торгового представителя Российской Федерации в Берлине, в своём выступлении остановился на перспективах российского бизнеса. Среди прочего, он коснулся вопросов сертификации, необходимой для выхода на рынок, и отметил, что использование маркировки органической продукции становится всё более существенным показателем для международной конкурентоспособности российских компаний. В качестве сдерживающих факторов для налаживания бизнеса он назвал отмену проведения выставок в очном формате и ограничения на въезд в Германию. Трансграничный бизнес и дистрибуция в постковидное время стали темой сообщения д-ра Андреаса Кнауля, управляющего партнёра и главы московского офиса Rödl & Partner. В последовавшей панельной дискуссии приняли участие выпускники Программы подготовки управленческих кадров, они говорили об изме-



### **Здесь мы сможем выявить наиболее интересные и перспективные направления кооперации между нашими странами.**

Сергей Панфилов

нениях условий труда в сфере логистики, обусловленных пандемией. Выпускники выразили единодушное мнение о том, что кризис может нести в себе новые возможности для отрасли, например, благодаря развитию цифровизации.

Директор ФБУ «Федеральный ресурсный центр» Алексей Бункин в завершение подчеркнул, что, несмотря на кризис, вызванный коронавирусом, интерес к участию в Программе не ослабевает, и российские предприниматели с нетерпением ждут личных встреч в Германии. В своём заключительном слове Йилдиз Гётце, руководитель отдела Федерального министерства экономики и энергетики Германии, поблагодарила Алексея Бункина за хорошее и доверительное сотрудничество, которое они намерены продолжать в будущем.

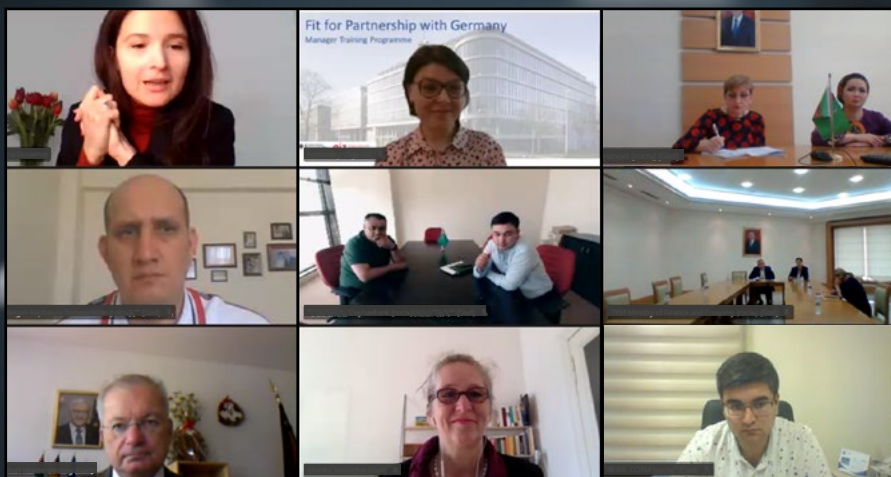
Вторая часть Германо-Российских деловых встреч, проходившая 24 июня также была посвящена новым вызовам, стоящим перед сотрудничеством в условиях пандемии. Маркус Вайхерт, курирующий в BMWi Программу подготовки управленческих кадров с Россией, в своём приветственном слове указал на важность продолжения двусторонних экономических отношений в виртуальном формате до тех пор, пока снова не появится возможность очных встреч. Обращаясь к пред-

ставителям присутствующих компаний, Вайхерт отметил, что в период кризиса они сумели доказать свою стрессоустойчивость и конкурентоспособность.

Сергей Панфилов, врио директора ФБУ «Федеральный ресурсный центр», высказался относительно сегодняшнего мероприятия: «Здесь мы сможем выявить наиболее интересные и перспективные направления кооперации между нашими странами». Выступая с основным докладом, Фальк Тишендорф, управляющий партнёр Beiten Burkhardt Russia, подчеркнул, что, несмотря на санкции и пандемию, в настоящее время компании в большинстве своём оценивают деловой климат положительно, а Германия стала вторым по значимости торговым партнёром России в 2020 году. Далее работа конференции продолжалась в рамках четырёх тематических секций, где рассматривались примеры проектов и подходы к решениям в сфере договорного дела, зелёной экономики и инновационных технологий для российской промышленности и сельского хозяйства. По окончании мероприятия многие участники воспользовались возможностью пообщаться друг с другом в неформальной обстановке с помощью специального цифрового инструмента.

Германо-российские деловые встречи являются совместным мероприятием Федерального министерства экономики и энергетики Германии, Немецкого общества по международному сотрудничеству GIZ и Федерального ресурсного центра и призваны содействовать обмену мнениями между предпринимателями обеих стран. Форум проводится ежегодно с 2009 года. В 2021 году конференция была организована в тесном сотрудничестве между Обществом GIZ, ФБУ «Федеральный ресурсный центр», Российско-Германской внешнеторговой палатой, Филиалом РГВТП Северо-Запад, Немецкой ассоциацией выпускников российской Президентской программы (DRMN) и российскими объединениями выпускников Программы подготовки управленческих кадров.





## В конечном итоге большой успех

В апреле на мероприятии Follow up встретились выпускники из Туркменистана. Здесь участники 2019 и 2020 годов оценили свои достижения и осмыслили опыт, полученный благодаря Программе подготовки управленческих кадров, а также обменялись мнениями по актуальным темам и проблемам бизнеса.

На виртуальной встрече их приветствовали важные гости и партнёры Программы. Среди них представитель Федерального министерства экономики и энергетики (BMW) Моника Штинекер, Галина Романова из Министерства финансов и экономики Туркменистана, обеспечивающего координацию Программы подготовки управленческих кадров в стране, и Нейтхарт Хёфер-Виссинг, посол Германии в Туркменистане.

За выступлением об актуальном развитии германо-туркменского сотрудничества последовала кульминация мероприятия: проведение «Всемирного кафе» в цифровом формате, в ходе которого выпускники оценили свое участие в Программе по следующим критериям: кооперация с немецкими деловыми партнёрами, изменения в собственной компании, а также личное развитие. Например, один из предпринимателей рассказал, что благодаря импорту технологии, разработанной немецкой компанией, ему удалось повысить

качество производства строительных материалов и таким образом обеспечить себе преимущество на внутреннем рынке. С помощью участия в Программе менеджер по маркетингу сумела наладить сотрудничество с Национальным институтом метрологии Германии, который оказывает ей поддержку в получении аккредитации для своей организации.

Все выпускники подтвердили положительное влияние Программы на уровень производительности труда и успех в развитии предприятий. Помимо прочего, этому содействовало повышение стандартов качества за счёт закупки немецкого оборудования, сотрудничество с немецкими специалистами, автоматизация и диверсификация производства, ориентация на новые сферы деятельности, а также оптимизация процессов транспортировки и таможенного оформления. Подводя итог, можно смело утверждать, что туркменские менеджеры сумели улучшить свои навыки как в кооперации с немецкими компания-

ми, так и в управлении предприятием. С одной стороны, они узнали, как взаимодействовать с немецким бизнесом и добиваться в этом деле хороших результатов, а с другой - как создавать эффективно работающие и мотивированные команды, сильнее вовлекать сотрудников в бизнес-процессы и повышать их профессиональную квалификацию.

Через две недели после виртуального семинара Follow-up состоялись ещё два постпрограммных мероприятия в гибридном формате: часть выпускников собрались в здании Министерства экономики Туркменистана в Ашхабаде, а остальные общались в режиме онлайн. Приглашение на эти встречи получили все туркменские участники Программы. Наряду с интенсивными тренингами на темы воздействия и последствий экономического кризиса и методов управления кризисной ситуацией менеджерам были предложены практические семинары по управлению конфликтами и стрессоустойчивости в условиях неопределённости.



# Женщины-предприниматели и международный обмен опытом

Что объединяет женщин-руководителей и как они могут взаимодействовать в будущем, – эти вопросы обсуждали в апреле выпускницы Программы подготовки управленческих кадров из разных стран-партнёров на мероприятии, проходившем в формате диалога. В ходе виртуальной встречи они рассмотрели стратегии управления кризисом, а также поделились рецептами успешного нетворкинга.

Перед экранами компьютеров собрались представительницы бизнеса из Азербайджана, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана, Молдовы, России и Узбекистана. В своих выступлениях они затронули, в частности, факторы успеха женского предпринимательства и экономические последствия пандемии, вызванной коронавирусом. Например, выпускница из Кыргызстана сообщила, что во время кризиса наиболее гибкие женщины-руководители сумели быстро и с успехом отреагировать на сложившуюся ситуацию и даже создали новые рабочие места, запустив производство крайне необходимых защитных масок. Создание виртуальной одежды, когда мерки для клиентов снимаются в цифровом формате, а в процессе производства учитываются экологические аспекты, – это, по мнению участницы из Казахстана, можно рассматривать в качестве новой бизнес-модели. Секционные заседания позволили управленцам обменяться идеями о новых подходах к бизнесу и совместных проектах. Представительницы российских ассоциаций женщин-предпринимателей продемонстрировали



примеры успешного нетворкинга, поделившись своим опытом создания объединений выпускников.

В ходе дискуссии выпускницы Программы выдвинули множество предложений по совместной деятельности в будущем. Они договорились о проведении мероприятий, посвящённых текстильной промышленности, индустрии моды и туризму, о создании виртуальных книжных клубов для женщин-предпринимателей, а также онлайн тренингов по таким темам, как маркетинг, техника презентации и организация ассоциаций. Как только снова появится

возможность путешествовать, женщины намерены встретиться лично, такова общая позиция группы.

«Онлайн встреча помогла мне завязать новые контакты», – отметила в заключение Елена Мищенко из Казахстана. С ней согласилась подруга по команде Айпери Ногойбаева: «Здесь собрались энергичные, успешные и активные женщины. Я твёрдо убеждена, что мы и дальше будем развивать тематику таких мероприятий. Мне удалось почерпнуть много полезного и интересного для своей работы, и я благодарна за этот мотивационный толчок», – подытожила представительница Кыргызстана.

В рамках серии мероприятий «Выпускницы для выпускниц» в период с апреля по декабрь выпускницам Программы будет предложено участвовать в общей сложности в пяти так называемых «виртуальных чаепитиях». Благодаря динамичному развитию современных форматов постоянно появляются новые возможности для создания сетевых структур, используя для этого несложные, но в то же время креативные концепции.



# Результаты налицо

Атмосфера радости от новой встречи царила на онлайн-семинаре Follow-up, где в мае собрались вьетнамские выпускники Программы 2019 года. Благодаря своему пребыванию в Германии им удалось добиться немалых успехов, несмотря на кризис.

На виртуальном мероприятии, организованном образовательным центром Академия TÜV Rheinland, выпускники Программы подготовки управленческих кадров оценили полученные результаты, а также рассмотрели перспективы успешной экономической кооперации с Германией, особенно в нынешних условиях пандемии. Во время презентации Бьёрна Кословски, заместителя директора Германо-Вьетнамской внешнеторговой палаты, участники получили общее представление о двустороннем сотрудничестве в сфере экономики. Ещё одним важным предметом обсуждения постстажировочного семинара стало Соглашение о свободной торговле между Вьетнамом и Европейским союзом (EVFTA), вступившее в силу в августе 2020 года. Робин Хёниг, представитель Германо-Сингапурской внешнеторговой палаты выступил с докладом на эту тему и разъяснил, какие шансы и риски возникают в данной связи для компаний. Последовавший обмен опытом

по реализации EVFTA модерировал Данг Тоан Тран из консалтинговой фирмы DeVī Tran GmbH.

Если в первой части мероприятия речь шла о поиске совместных стратегий для решения проблем выпускников, обусловленных пандемией коронавируса, то вторая половина была посвящена активному обсуждению отдельных проектов сотрудничества, которые зачастую приходилось прорабатывать заново и корректировать в связи со сложившейся ситуацией. В большинстве случаев удалось сохранить деловые связи с Германией и вдобавок завязать новые контакты. Значительная часть выпускников сумела продемонстрировать процессы изменений на своих предприятиях и рассказать об успехах в профессиональной карьере. Благодаря новым, стратегическим шагам многим участникам удалось начать совместный бизнес с немецкими компаниями, а тренинги по менеджменту и посещение компаний в рамках Программы дали им

ценную информацию для размышлений на этот счёт, отметили собравшиеся.

После стажировки одна вьетнамская выпускница основала совместное предприятие по производству экологически безопасных дезинфицирующих средств в кооперации с немецкой компанией. Кроме того, в настоящее время она работает над созданием немецко-вьетнамской образовательной программы с участием университетов обеих стран. Ещё одна предпринимательница сообщила, что в процессе поиска новых международных партнёров воспользовалась консультационной поддержкой Немецкой службы старших экспертов и теперь продвигает услуги, предоставляемые немецкими фирмами во Вьетнаме. Многочисленные участники семинара Follow-up выразили желание в скором времени снова посетить Германию.



# Отличная подготовка к участию в виртуальной выставке

Главным событием в ежегодном календаре мероприятий для участников Программы подготовки управленческих кадров является Ганноверская ярмарка, ведущая мировая выставка промышленных технологий. В апреле 2021 года она состоялась в цифровом формате. В преддверии форума выпускники из четырёх стран приняли участие в серии специально разработанных интерактивных тренингов, чтобы основательно к нему подготовиться.

В ходе виртуальных модулей, рассчитанных на четыре недели, выпускники Программы из Египта, Мексики, Туниса и Чили смогли ознакомиться с факторами, влияющими на успех налаживания бизнеса в дистанционном режиме, а также эффективность участия в цифровых выставках. В фокусе внимания управленцев находились вопросы, связанные с Индустрией 4.0.

Стартовое мероприятие, организованное в сотрудничестве с Ганноверской ярмаркой, наряду с информацией об особенностях выставок, проводимых в цифровом формате, и доступных цифровых инструментах содержало рекомендации по созданию собственного профиля в онлайн-каталоге для посетителей ярмарки и матчмейкингу B2B. В ходе двух последующих семинаров - «Развитие цифрового бизнеса» и «Коучинг виртуальных выставок» - управленцам были представлены новые подходы и методы, благодаря которым можно преодолеть пандемические ограничения, препятствующие налаживанию международного бизнеса.

В панельной дискуссии приняли участие немецкие эксперты в области Индустрии 4.0 Оливер Кён, исполнительный директор Союза восточногерманских машиностроителей VDMA Ost, и Доминик Рормус, технический директор Ассоциации Lab Network Industrie 4.0. Однако в центре внимания оказались представители четырёх стран-партнёров Программы - Чили, Мексики, Египта и Туниса, выступившие в качестве основных докладчиков в ходе открытого обсуждения с участием

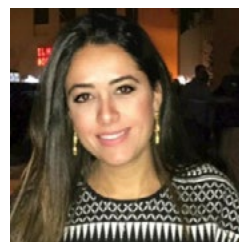
выпускников. Они рассказали о возможностях и проблемах внедрения технологий Индустрии 4.0 в своих компаниях и на внутренних рынках. Хуан Рейес из Чили, например, отметил, что географическая удалённость и культурные различия затрудняют выстраивание деловых отношений с Германией. «Пандемия и общая неуверенность людей во всём мире являются частью этой проблемы, но мы считаем, что в ближайшие месяцы ситуация улучшится», – добавил он. Алин Фалтас из Египта сообщила о готовности египетской экономики приступить к более современному и эффективному производству. «Однако нехватка квалифицированных специалистов может стать помехой для выполнения этих требований», – подчеркнула она. По словам выпускника Программы Виссема Смири из Туниса правительство его страны и Немецкое Общество по Международному Сотрудничеству GIZ работают над подготовкой рекомендаций по внедрению Индустрии 4.0, чтобы сделать инновации доступными для всех предприятий Туниса. Участник подиумной дискуссии Гектор Гонсалес из Мексики отметил влияние пандемии коронавируса на цифровизацию бизнес-процессов в своей стране: «Наше правительство уже

запустило 40 центров промышленных инноваций с целью продвижения технологии Big Data, робототехники, искусственного интеллекта, кибербезопасности и интернета вещей. COVID-19 ускоряет развитие «умных городов» и ИИ, необходимое для решения государственных задач и вопросов здравоохранения».

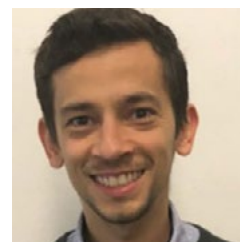
В рамках мероприятий использовались различные интерактивные методы, начиная с групповой работы в секционных залах и заканчивая групповыми презентациями участников. Кроме того, на неформальной встрече в формате нетворкинга была предоставлена возможность углублённого обмена мнениями. Все модули тренинга вызвали живой интерес у более чем 250 управленцев. С целью развития международных связей между выпускниками на панельную дискуссию пригласили участников из всех стран-партнёров Программы. Опрос, проведённый по окончании Ганноверской ярмарки, показал, что 94 процента респондентов оценили свою подготовку к выставке на отлично благодаря организации тренингов, а почти половине выпускников удалось завязать новые деловые контакты.



Хуан Рейес



Алин Фалтас




Гектор Гонсалес



Виссем Смири





Компания Mosil Lubricants из Мумбаи производит промышленные смазочные материалы, в том числе для известных немецких клиентов. **Рупали Мавани** работает в дирекции фирмы Mosil. Участие в Программе подготовки управленческих кадров приблизило её к мечте в один прекрасный день преобразовать семейный бизнес в акционерное общество.

## Благодаря инновациям держать курс на акционерное общество

Рупали Мавани находится в производственном цехе компании Mosil в Мумбаи и беседует с двумя рабочими. На них тёмно-зелёная защитная одежда, полиэтиленовые перчатки мятного цвета, сетки для волос и — с начала пандемии коронавируса — защитные маски для лица. Они наполняют большие металлические канистры тормозной жидкостью для нового заказчика. На блестящих 180-килограммовых ёмкостях цвета зелёного мха красуется ярко-жёлтый логотип Mosil Lubricants со стилизованным изображением капли масла.

«Мы поставляем смазочные материалы в компанию Knorr-Bremse AG в Пуне», — рассказывает Мавани. Там они используются в производстве антиблокировочных тормозных систем. Предприятие со штаб-квартирой в Мюнхене является мировым лидером на рынке тормозных систем, предназначенных в первую очередь для грузовых автомобилей и железнодорожного транспорта. Ещё один клиент из Германии — компания, выпускающая на своём предприятии в Индии тормозные системы для транспортных средств промышлен-

ного назначения. Оба совместных проекта возникли благодаря Программе подготовки управленческих кадров, в которой принимала участие Рупали Мавани, как и её муж Самвар Мавани, побывавший на стажировке несколькими годами ранее.

49-летняя бизнесвумен с инженерным образованием занимает руководящую должность в компании Mosil Lubricants Pvt Ltd. Предприятие, основанное в 1971 году семьёй её мужа, насчитывает сегодня 80 сотрудников и производит 250

видов промышленных смазочных материалов в виде масел, смазок и спреев. Продукция фирмы находит применение, в частности, в сельском хозяйстве, целлюлозно-бумажной и текстильной промышленности, обеспечивая бесперебойную работу транспортных средств, машин и оборудования. «Если вы видите какой-либо двигатель в Индии, вы видите и нас», – не без гордости заявляет Рупали Мавани.

### Модернизация компании

Когда десять лет назад Мавани пришла в компанию, у неё было собственное представление о будущем: превратить Mosil в современное предприятие с эффективной системой управления. Программа подготовки управленческих кадров помогла ей добиться поставленной цели. «Мы с мужем многому научились в Германии, и с тех пор нам удалось осуществить немало идей», – делится Рупали.

Сюда относится, например, создание новой лаборатории для проведения НИОКР, ввод в эксплуатацию офисного блока и складских помещений. Проект был реализован в 2020 году всего за четыре месяца, в самом разгаре пандемии коронавируса. «В конце концов, не стоит зарывать голову в песок, нужно серьёзно браться за дело», – утверждает целеустремленная предпринимательница. Благодаря разделению на складскую и производственную зоны у рабочих появилось дополнительное пространство, и они могут соблюдать социальную дистанцию.

### Инновации в качестве ответных мер

«Я всегда стараюсь найти инновационные решения», – отмечает Мавани, ответственная за работу с персоналом. Эта способность весьма пригодилась ей во время пандемии COVID-19. Многие процессы были переведены на цифровой формат, а обучение сотрудников организовано в дистанционном режиме. Теперь в поисках новых талантов выпускница Программы делает ставку на онлайн рекрутинг, используя средства видеоконференцсвязи. Кто может,

работает из домашнего офиса, с этой целью переоборудована цифровая инфраструктура. «Недавно я даже наняла сотрудника, который полностью находится на «удалёнке», – поясняет Мавани.

Коронавирус стал драйвером модернизации компании. Об этом свидетельствуют и две награды, присуждённые компании Mosil в прошлом году Конфедерацией индийской промышленности (КИП): одна – за отличное управление персоналом во время пандемии, а другая – «Лучший поставщик технологий и решений».

Однако случались и неудачи. «К сожалению, вначале мы не смогли сохранить многих сотрудников, особенно молодых матерей», – рассказывает Мавани, у которой тоже подрастают две дочери. «Дети остались без присмотра, детские сады и школы были закрыты, и, в конечном счёте, невозможно перевести производство в режим домашнего офиса», – говорит Мавани. Поэтому матери были вынуждены оставаться дома с детьми.

### Успех благодаря реструктуризации

Тем временем положение улучшилось. Женщины справились с

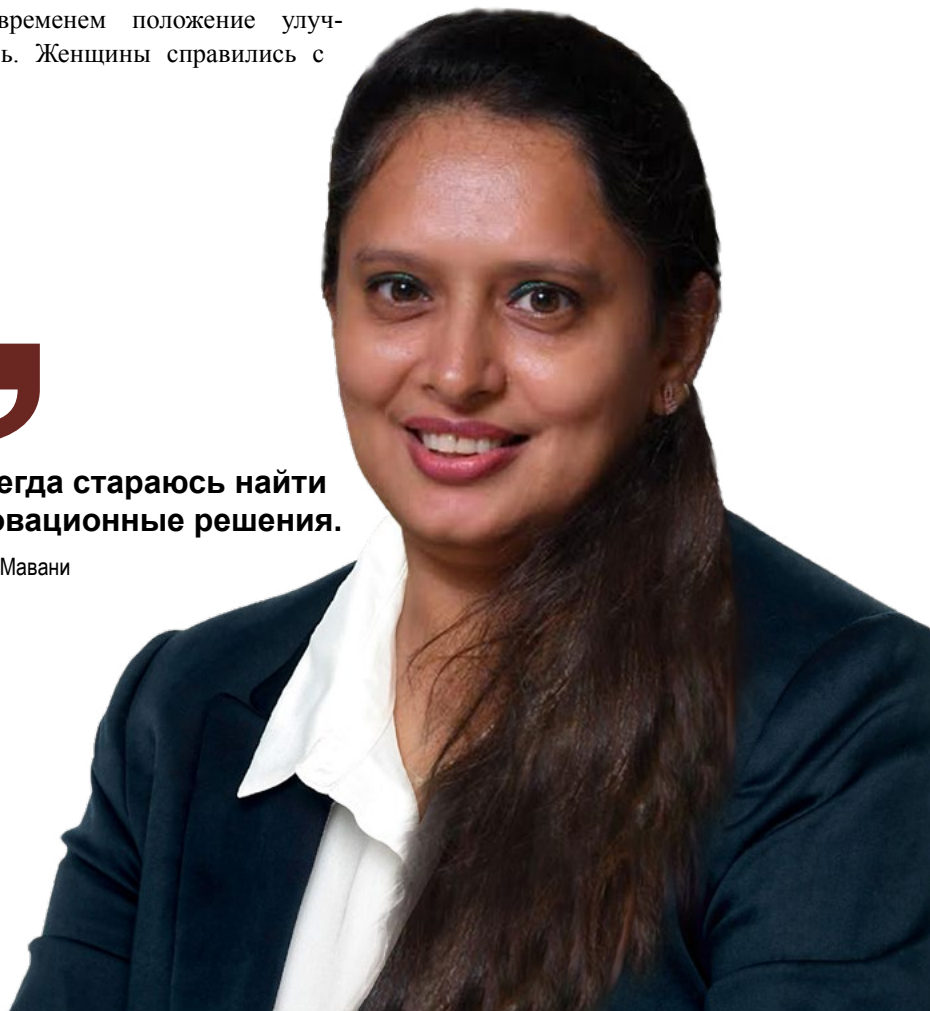
ситуацией, некоторые из них вернулись на работу, к тому же на предприятие пришли молодые талантливые сотрудники. Выросли продажи. «Благодаря этим изменениям дела в компании Mosil "идут как по маслу"», – объясняет Рупали с блеском в глазах. Потери, связанные с коронавирусом, удалось компенсировать за счёт эффективного управления компанией, внедрения инноваций, а также привлечения новых клиентов, и оборот в 2020 году остался на том же уровне, что и в 2019 – два миллиона евро.

Предел мечтаний Мавани – преобразовать своё предприятие в открытое акционерное общество, для чего существуют все необходимые предпосылки. В ситуации стресс-теста, вызванного пандемией COVID-19, компания смогла доказать, насколько прочны её позиции. А руководителю по персоналу Мавани не стоит беспокоиться о нехватке молодых кадров в топ-менеджменте: её 13-летняя дочь намерена стать генеральным директором. «К этому у неё определённо есть задатки», – замечает Рупали и смеётся.



**Я всегда стараюсь найти инновационные решения.**

Рупали Мавани







В рамках Программы подготовки управленческих кадров Евгений Григорьев побывал на предприятии тяжёлого машиностроения TAKRAF GmbH в Лауххаммере, федеральная земля Бранденбург.

## «Межкультурный менеджмент всегда пригодится!»

**Евгений Григорьев** постоянно стремится развиваться в профессиональном плане. Для заместителя главного инженера шахты российской угольной компании «СУЭК-Кузбасс» Программа подготовки управленческих кадров пришлась как нельзя кстати. Помимо приобретения новых знаний в области управления изменениями и охраны окружающей среды Григорьев многому научился и в вопросах межкультурного менеджмента. Личные контакты 35-летнего управленца с немецкими компаниями вдобавок помогли СУЭК прояснить последние открытые вопросы перед подписанием двух контрактов.

«Путь к личному профессиональному развитию и самый лучший нетворкинг», - так Евгений Григорьев описывает свои первые мысли, когда он узнал, что компания хочет отправить его в Германию на стажировку. Григорьев работает заместителем главного инженера шахтоуправления «Талдинское-Западное» российской угольной компании "СУЭК-Кузбасс", а Сибирская угольная энергетическая компания, крупнейшее угледобывающее пред-



приятие России, входит в пятерку ведущих поставщиков угля на мировой рынок. Коллега, который участвовал в Программе годом ранее, также советует воспользоваться этой возможностью: «Это лучшее, что может случиться на данном этапе карьеры».

Сразу становится ясно, что Григорьев примет предложение. Повышение квалификации для него всегда имеет первостепенное значение: в 2010 году Григорьев приходит в СУЭК простым подземным горнорабочим, а всего через два года его назначают на должность заместителя главного инженера, ответственного за техническую оценку инвестиционных проектов. Не раз Евгений Григорьев с успехом участвует в различных корпоративных, отраслевых и общероссийских конкурсах предпринимателей. После завершения Президентской Программы в России и благополучного прохождения процедуры отбора его следующим местом назначения в июне 2019 года станет Дрезден.

На повестке дня управление изменениями и охрана окружающей среды Григорьев отправляется в Германию с надеждой расширить сотрудничество с немецкими партнёрами в области поставок горного оборудования, а также в сфере послепродажного обслуживания и обучения сотрудников. Он возвращается с массой новых впечатлений: «То, насколько полезен межкультурный менеджмент, стало одним из самых важных открытий для меня лично». В течение месяца обсуждались не только вопросы ведения переговоров с целью заключения контрактов, но и корректное поведение на встречах с представителями компаний, необходимые для успешного сотрудничества с немецкими фирмами. «Ценным приобретением оказался и опыт управления изменениями», – вспоминает заместитель главного инженера.

Речь шла к тому же о защите окружающей среды: «Огромное впечатление на нас произвели рекультивированные горнопромышленные ландшафты в Германии, – отмечает



## **Огромное впечатление на нас произвели рекультивированные горнопромышленные ландшафты в Германии.**

Евгений Григорьев

Евгений, – я не мог себе представить, что здесь в прошлом велись открытые горные работы. И в России сейчас ужесточаются правила по защите окружающей среды. Поэтому экологическая безопасность наших собственных производственных площадок является одной из приоритетных задач компании».

### **Намеченные проекты реализуются, несмотря на коронавирус**

Еще до Программы подготовки управленческих кадров у СУЭК были контакты с представителями немецких компаний, и Григорьев использует пребывание в Германии для общения с важными деловыми партнёрами. Личные связи помогают прояснить последние вопросы, касающиеся комплектации закупаемого оборудования. В ноябре того же года немецкие компании и СУЭК подписывают контракты. В июне 2020 года фирма из Северного Рейна-Вестфалии осуществляет поставку 3,5 километров трубопровода высокого давления с быстроразъёмными соединениями, а в сентябре предприятие из южного Гессена от-

гружает оборудование для очистки шахтных вод. А в планах уже дальнейшие проекты.

Хотя осуществление совместных договорённостей приходится на период пандемии коронавируса, СУЭК соблюдает условия контрактов. По словам Евгения Григорьева, пандемия практически не повлияла на деятельность компании: «Кризис не затронул наши инвестиционные программы, все текущие проекты были реализованы, в том числе и в рамках сотрудничества с немецкими партнёрами».

### **Григорьев безоговорочно рекомендует Программу**

Поскольку Григорьев относится к среднему звену управления в СУЭК, компании с чёткой вертикальной иерархией, он может выдвигать идеи, появившиеся благодаря стажировке в Германии, и содействовать их реализации: «Контакты, которые удалось наладить, позволяют получать информацию напрямую и без промедления, например, когда речь идёт о новых технологиях, которые нами раньше не использовались».

Евгений Григорьев призывает всех, у кого есть такой шанс, участвовать в Программе подготовки управленческих кадров. Он советует будущим стажёрам не бояться задавать вопросы немецким деловым партнёрам: «Обменивайтесь контактами и обязательно поддерживайте связь с коллегами из Германии, даже если это общение не имеет отношения к бизнесу. Дружеские поздравления на праздники могут помочь будущему сотрудничеству». Во всяком случае, единственным недостатком Григорьев считает только языковой барьер. Но уже в следующем предложении он одобрительно отзывается об организаторах, прилагающих все усилия, чтобы привлечь русскоязычных тренеров или, по меньшей мере, обеспечить перевод. А у Евгения Григорьева есть ещё одно напутствие будущим участникам Программы: «Несколько фраз на немецком, чтобы лучше влиться в разговор, – это здорово и всегда радует коллег из Германии».





# Из Сахары на берега Эльбы

**Как благодаря Программе финики из Туниса оказались в немецких супермаркетах**

**Мерием Бен Длала** любит природу. И любит свою страну, которая считается одним из крупнейших поставщиков фиников в мире. Для неё этот сладкий фрукт пустыни является олицетворением тысячелетней культуры Туниса. Бен Длала работает в компании-производителе фиников Rose de Sable. «Я хочу поделиться нашей культурой с остальным миром», — так объясняет биолог причины, побудившие её принять участие в Программе подготовки управленческих кадров.

Блестящие коричневые плоды финиковой пальмы сияют на головокружительной высоте. Каждый год в октябре в Нефте наступает время уборки урожая: собирают плоды тяжёлого труда. Это просто чудо

природы: здесь, посреди пустыни, раскинулся зелёный оазис Нефта. На примерно 5,5 миллионах пальм созревает половина тунисского урожая фиников. Компания Rose de Sable также выращивает финики в данном

регионе. «Сбор фиников — это ответственный процесс. Плоды приходится собирать вручную», — рассказывает Бен Длала.

**От менеджера по качеству до руководителя проекта**

На вопрос, чем конкретно она занимается на предприятии, Мерием отвечает: «Всем», — и смеётся. Она начала работать в компании Rose de Sable, что в переводе на русский означает "роза пустыни", в качестве менеджера по качеству. Благодаря Программе подготовки управленческих кадров, участницей которой она стала в 2019 году, сфера её деятельности расширилась. Теперь она отве-





Египет и Иран. «Вдобавок к этому наступил кризис, вызванный коронавирусом, всё стало сложнее, дороже и менее предсказуемо: таможня, транспорт, оформление документов», – делится менеджер. Но Мери-ем уверена, что скоро снова сможет отправлять свои финики за рубеж. Из сложившейся ситуации она извлекла урок: «Мы отточим нашу стратегию и сосредоточимся на альтернативной продукции». Недавно, например, был выпущен новый продукт для японского рынка: финики под собственной маркой "Castilla" в специальной упаковке. Несмотря на непростые условия, компании удалось во время пандемии сохранить уровень продаж.

Полезные батончики made in Tunisia  
Одна из инновационных идей Мери-ем Бен Длала – разработка энергетических батончиков и полезных снеков на основе фиников. Они изготавливаются из побочных продуктов переработки фиников. В настоящее время Мери-ем готовит проектное обоснование для нового изделия. До сих пор компания Rose de Sable торговала только различными сортами целых фиников. Однако рынок полезных снеков является весьма перспективным, о чём участница Программы узнала в Германии. Создание продукции с более высокой добавленной стоимостью – важный шаг в будущее для её компании.

## Больше биопродуктов

В дальнейшем планируется выращивать больше органических культур. Rose de Sable уже производит на собственных плантациях исключительно биологически чистые финики. В 2020 году они составили около 20 процентов от общего объёма продаж. К 2025 году компания намерена увеличить долю органических продуктов до 50 процентов. С этой целью в 2021 году будут приобретены новые участки для возделывания земли. В данной связи предусмотрены дополнительные инвестиции: «Мы планируем строительство нового цеха на нашем заводе в Таузаре, что увеличит нашу годовую мощность на 25 процентов», – говорит выпускница Программы. Компания Rose de Sable к тому же придерживается принципа справедливой торговли в своей деятельности, помогая, таким образом, улучшить качество жизни производителям и фермерам, находящимся в неблагоприятном положении.

## Отличительная особенность «Ну-хау»

Уникальной чертой семейного предприятия является глубокое знание секретов выращивания фиников, накопленное в течение многих десятков лет. Финик – очень нежный фрукт, поясняет биолог Бен Длала. Процесс возделывания сельскохозяйственных культур растягивается на весь год, и каждый этап имеет решающее значение для получения хорошего урожая, добавляет Мери-ем. «Меня всегда восхищали растения и фрукты. Каждый день я узнаю массу нового о финиках, это так вдохновляет и волнует. Это просто замечательное приключение», – делится 30-летняя любительница природы, которая прилагает все усилия к тому, чтобы плоды этого приключения вскоре снова можно было купить в Германии.

чает и за НИОКР, а также за работу с клиентами и, таким образом, подчиняется непосредственно руководству. «Я задействована на всех этапах – от поля до клиента», – поясняет энергичная женщина-руководитель. Её обширные знания помогают ей на переговорах с новыми заказчиками, где зачастую требуется наличие разнообразных профессиональных и технических навыков и невозможно подготовиться к каждому вопросу.

## Первые успехи и ценный опыт

В Германии Бен Длала наладила сотрудничество с торговой компанией по продаже сухофруктов из Гамбурга. С тех пор уже несколько грузовиков с плодами финиковых пальм, богатыми питательными веществами, прибыли из Сахары на берега Эльбы. Сладкие лакомства продавались в известных торговых сетях. Однако в 2020 году поставки были приостановлены. Мери-ем Бен Длала объясняет данный факт значительным ростом ценового давления. Существует серьёзная конкуренция и со стороны других стран, таких как





# Трамплин к успеху

Благодаря участию в Программе подготовки управленческих кадров **Физули Йолчиеву** из Азербайджана удалось дать решающий толчок своей карьере. После шести лет работы в качестве менеджера по закупкам компании Facet LLC, предприятия в сфере оптовой торговли медицинской техникой, его повысили до руководителя отдела снабжения. С тех пор Физули активно сотрудничает, в первую очередь, с немецкими компаниями.

продукции. Он организовал тренинги для врачей и больничного персонала, в последнее время в режиме онлайн. По окончании пандемии коронавируса Физули планирует проводить семинары и конгрессы.

## Взаимовыгодная ситуация

Среди клиентов компании Facet около 500 больниц и клиник по всему Азербайджану. Только немногие из них имеют собственное кардиологическое отделение. Благодаря Йолчиеву бренд немецкого производителя стал общеизвестным. В результате нового партнерства доля немецкой продукции в объеме продаж фирмы Facet за последние два года выросла

на 15 процентов, составив около четверти оборота предприятия. Бакинская компания смогла укрепить свою репутацию поставщика высококачественных изделий. Для немецкого партнера это сотрудничество также немаловажно, так как ранее компания не была представлена в Азербайджане.

## Рост продаж за счет продукции для борьбы с коронавирусом

Объем продаж в кризисный год увеличился благодаря «средствам против ковида», как их называют Йолчиев и его коллеги. Это дезинфицирующие составы, маски, защитная одежда и тесты. По словам участника Программы, оборачиваемость

2020 был нелегким годом для Азербайджана. Не только кризис, вызванный коронавирусом, но и политическая ситуация, а также падение цен на нефть сильно ударили по стране. На фоне неблагоприятных обстоятельств Физули Йолчиев сохранил свою уверенность в завтрашнем дне.

Позитивный настрой помог управленцу расширить бизнес даже во время пандемии. Физули Йолчиев добился таких результатов, прежде всего, благодаря партнерству с компанией из южной Германии. Он познакомился с данным предприятием, специалистом в области минимально инвазивных медицинских технологий, во время своей стажировки в Германии. В ходе посещения центрального офиса компании Физули организовал пробную поставку для врачей и клиник, специализирующихся на сердечно-сосудистой хирургии. Азербайджанские хирурги были поражены качеством катетеров и сердечных стентов из Германии. После тщательного анализа рынка Йолчиев разработал план по сбыту и взял на себя процедуру регистрации для получения лицензии на продажу



по остальным товарным группам сократилась. Последствия пандемии приводят к удорожанию товаров, количество авиарейсов уменьшается, а цены на транспорт и логистику растут. Так как Facet торгует продукцией исключительно зарубежных компаний, это особенно ощутимо. Кроме того, как и в других странах, плановые операции переносятся с тем, чтобы обеспечить необходимое количество больничных коек. Сделка с ещё одной немецкой фирмой, которая должна была завершиться в ближайшее время, на данный момент пока приостановлена. «Мы все ждем, когда закончится эпидемия коронавируса», — говорит Физули Йолчиев.

### Карьерный взлёт

«Когда я вернулся из Германии, меня вызвали в дирекцию компании», — вспоминает Йолчиев. Физули, которому в то время исполнилось 29 лет, назначили начальником отдела по



### Мы все ждем, когда закончится эпидемия коронавируса.

Физули Йолчиев


закупкам. «Это стало для меня сюрпризом», — рассказывает Йолчиев со свойственной ему скромностью. Стажировка помогла ему развиваться дальше. Физули научился вести бизнес с немецкими предприятиями, и, в целом, стал более опытным и уверенным в общении с другими иностранными компаниями. Сегодня 31-летний математик — это не только человек, свободно оперирующий цифрами, но и обладатель ярко выраженного языкового таланта. Помимо родного азербайджанского, он владеет турецким, русским и

английским языками. В свободное время отец двух детей и бывший учитель математики с удовольствием смотрит передачи, посвящённые астрономии и далеким галактикам и читает статьи на эту тему. На своём рабочем месте его также привлекает возможность заглянуть за горизонт. В будущем Физули Йолчиев хотел бы превратить Facet в производственную компанию. Поиски в этом направлении уже ведутся. Тогда Facet станет первым предприятием в Азербайджане, выпускающим медицинскую продукцию.



Физули Йолчиев с представителями фирмы Eucatech во время посещения компании в Вайле-на-Рейне





Ограничения на поездки, связанные с пандемией, заставляют деловых партнёров прибегать к цифровым решениям для проведения встреч. Переговоры также всё больше перетекают в виртуальное пространство.

**Томас Штарке**, многие годы проработавший тренером в рамках Программы подготовки управленческих кадров, объясняет, что нужно для достижения успеха, и даёт советы, как создать положительный имидж в глазах собеседника.

## «Немецкие предприниматели основательно готовятся к переговорам. А вы?»

*Журнал: Какие особые трудности возникают при проведении переговоров в формате онлайн?*

**Томас Штарке:** Переговоры в условиях пространственной удалённости, по сути, не представляют собой ничего нового. Видеотелефоны существовали и раньше, вдобавок уже несколько лет применяются системы видеоконференций. Актуальным становится тот факт, что пандемия коронавируса ускорила переход устной коммуникации в цифровой формат. И здесь возникают новые вопросы. Из-за разницы в часовых поясах встречи могут сдвигаться на раннее утро или ночное время, что порой создаёт критическую ситуа-

цию в ходе обсуждения сложных моментов на переговорах. Следующая важная проблема заключается в изменении условий коммуникации в связи с использованием технических средств.

*Как наилучшим образом провести переговоры на расстоянии? Что необходимо учитывать?*

В принципе, всё, что относится к виртуальным переговорам, справедливо и для личных встреч: нужно подготовиться, сформулировать свои цели и ожидания. Следует заранее провести исследование рынка и как можно лучше проанализировать своего потенциального делового

партнёра и его компанию. К тому же важно иметь план «Б» и проработать другие варианты. Немецкие предприниматели всегда тщательно готовятся к встречам в режиме онлайн и проводят их только в том случае, если заранее понимают, что для них это выгодно. Поэтому наличие собственной стратегии весьма существенно, ведь если таковая отсутствует, придётся придерживаться концепции партнёра. В цифровом формате вдобавок сложнее установить доверие, поскольку вести привычный в такой ситуации small talk более проблематично. Например, не требуется организовывать встречу в аэропорту, чтобы иметь возмож-

ность непринуждённо поболтать во время поездки, а использование жестов и мимики тоже значительно затруднены. Но поскольку без small talk никак не обойтись, в качестве альтернативы можно предложить тактику похвалы. То, как ведётся беседа, опять-таки имеет большое значение. Даже в удалённом режиме имеет смысл варьировать коммуникативные средства, чтобы внести разнообразие в общение, а для иллюстрации фактов использовать технические возможности, такие, как совместное использование экрана.

#### *Важную роль теперь играют технические вопросы....*

Совершенно верно. Нужно разбираться в оборудовании и владеть необходимыми инструментами. Это даёт уверенность, причём не только в отношении продукции, которая служит темой переговоров и которую трудно представить виртуально. Если вы намерены продемонстрировать, например, крупногабаритную установку, целесообразно пригласить на производственный участок своего коллегу на роль модератора. В случае с небольшими товарами достаточно заранее отправить образец товара деловому партнёру, чтобы убедить его в качестве продукта.

#### *Какие ошибки могут нас подстергать?*

При проведении видеоконференций следует обращать внимание на те сигналы, которые вы транслируете посредством экрана, возможно, даже неосознанно: имеется ли фон, который сильно отвлекает или что-то выдаёт деловые отношения с другими поставщиками или клиентами? К тому же перед встречей рекомендуется закрыть все ненужные файлы на компьютере и извлечь все конфиденциальные документы из каталогов, которые могут понадобиться во время беседы. Ведь не исключена щекотливая ситуация, когда при совместном использовании экрана вы случайно откроете для просмотра коммерческие предложения других компаний. Не стоит забывать, что во время общения в интернете фаза концентрации гораздо короче. Через полтора часа силы заканчиваются, «кривая концентрации» идёт на

убыль. К такому положению дел нужно быть готовым. Ход встречи приходится планировать заранее, используя для этого несколько вариантов, - в том числе и потому, что в режиме онлайн гораздо меньше возможностей импровизировать. То, чего у вас физически нет в условиях удалёнки, нельзя просто откуда-то принести.

#### *Каковы преимущества ведения переговоров онлайн, особенно в нынешний период пандемии?*

Встречи в цифровом формате на сегодняшний день являются единственным перспективным вариантом для глобального бизнеса. Они не только экономят затраты и время, но и отличаются гибким подходом к организации и независимостью от местонахождения. В настоящее время мы оказались в незнакомой и сложной для всех ситуации и в то же время готовимся к так называемой «новой нормальности». Это означает, несмотря на то, что путешествия и личные встречи снова обретут широкие возможности, тем не менее, останется большое количество встреч в режиме онлайн. Поэтому весь тот опыт, который мы сейчас приобретаем, изучаем и внедряем, ни в коем случае не станет потерянным знанием.

#### *В рамках Программы подготовки управленческих кадров Вы проводите, в том числе, виртуальные семинары на тему онлайн-переговоров. Какие отзывы Вы получаете от слушателей?*

Участникам в основном не хватает ощущения реального пребывания в Германии. Четырёхнедельная стажировка всегда включала в себя компонент досуга, и иностранные предприниматели могли повысить свой уровень знаний о Германии, в частности, благодаря мероприятиям, проводимым в выходные дни. После возвращения на родину они становились настоящими экспертами по Германии. Конечно, сегодня этого нет. Однако положительным моментом в нынешней ситуации является то, что встречи с немецкими компаниями можно организовать в более короткие сроки. Это значит, что предприятия стали более гибкими

в отношении времени. Участники Программы часто удивляются, что в цифровой коммуникации тоже есть повестка дня, которая рассылается заранее. Переговоры с немецкой стороной предполагают довольно интенсивный график работы, так что это не простая болтовня. Кроме того, зачастую слышишь от управленцев, что они оперативно получают обещанную информацию от немецких партнёров. Это происходит даже быстрее, чем до пандемии, поэтому рабочие процессы стали более динамичными.

#### *Ведение переговоров онлайн в настоящее время в основном означает работу из дома. Это хорошая идея или лучше все-таки пойти в офис?*

Ситуация, связанная с пандемией, вынуждает многих деловых людей во всём мире больше работать в режиме «домашнего офиса». Поэтому важно, чтобы дома имелась надлежащая техника и стабильное подключение к Интернету. Помещение, в котором проводятся переговоры, не должно содержать внешних источников шума. При проведении видеоконференции большое значение имеет обстановка. То есть необходимо тщательно продумать, что можно показать из своей частной жизни, и одеться так, как бы вы оделись на реальную встречу в офисе. Расположение камеры и свет следует подобрать таким образом, чтобы найти удачный ракурс и добиться правильного освещения. В этом случае не стоит бояться приобрести светодиодную лампу для видеосъёмки или дополнительную штору для окна. Перед важными переговорами необходимо проверить настройки. Встреча в режиме «домашнего офиса» способствует более неформальному общению и тем самым может воспроизвести посиделки за чаем на популярной во всём мире кухне, где обмен информацией происходит, как правило, быстро и эффективно. Домашний офис служит в этом смысле подспорьем, если использовать его с умом. Если вы готовы поделиться чем-то личным и виртуально встретиться с деловым партнёром, например, на балконе, это может подчеркнуть вашу индивидуальность.



**Чек-лист для успешного проведения онлайн-переговоров**

- ✓ Тщательно подготовиться к переговорам
- ✓ Выбрать тихое место и избегать возможных помех
- ✓ Проверить используемые технические средства и стабильность подключения к Интернету
- ✓ Обеспечить правильное освещение и акустику
- ✓ Учитывать различия в часовых поясах
- ✓ При необходимости организовать техподдержку, особенно в случае презентации продукта
- ✓ Создать подходящую атмосферу для переговоров (фон и одежда)
- ✓ Открывать только те файлы и веб-ссылки, которые необходимы для проведения переговоров
- ✓ Учитывать технику ведения переговоров и не забывать про small talk и юмор
- ✓ Принимать во внимание короткую фазу концентрации

► **А в каком случае переговоры в цифровом формате достигают своего предела?**

Когда мы работаем на высоком уровне с использованием синхронного перевода, издержки, связанные с техническими вопросами, возрастают. К тому же конфиденциальность персональной информации не так строго соблюдается в цифровой среде по сравнению с личным общением. Если предоставляются закрытые сведения о продукте или технической разработке, необходимо защитить себя от несанкционированной записи или прослушивания. Кроме того, оценка условий производства становится более сложной, а качественно отобразить в цифровом формате цепочку поставок тоже не так-то просто. Во время личного визита на предприятие можно получить представление о том, соблюдаются ли социальные и экологические стандарты - в режиме онлайн это нереально или удаётся лишь в ограниченной степени.

**Как избавить участников Программы от страха перед переговорами онлайн?**

Я всегда стараюсь помочь участникам преодолеть скованность. Они должны понимать, что немецких партнёров интересуют не их знания английского языка, а возможность наладить бизнес. В случае языкового барьера можно воспользоваться услугами переводчика или коллеги, владеющего иностранным языком. С другой стороны, технические специалисты во время переговоров используют специальную терминологию, поэтому дело не столько в знании иностранного языка, сколько в одинаковом понимании предмета. Прежде в аналоговом мире было принято считать, что наибольший успех достигается при личной встрече, на втором месте были телефонные переговоры, на третьем - общение по электронной почте. Сейчас у нас есть различные сервисы для проведения видеоконференций, позволяющие объединить индивидуальность и технические возможности. В нашем распоряжении отличный инструмент, с которым можно поэкспериментировать. Если чувствуешь себя уверенно в цифровой среде, есть шанс быстро достичь поставленных бизнес-целей. Во всём мире действует правило: контакт порождает симпатию. Чем чаще мы видимся друг с другом, тем теснее связи. Поэтому я в свою очередь рекомендую всем использовать социальные сети для коммуникации с немецкими деловыми партнёрами. Так вы вступаете в диалог и создаёте основу для общения. В качестве запасного варианта следует иметь наготове телефон, чтобы в случае перебоев в работе сети быстро среагировать.

логию, поэтому дело не столько в знании иностранного языка, сколько в одинаковом понимании предмета. Прежде в аналоговом мире было принято считать, что наибольший успех достигается при личной встрече, на втором месте были телефонные переговоры, на третьем - общение по электронной почте. Сейчас у нас есть различные сервисы для проведения видеоконференций, позволяющие объединить индивидуальность и технические возможности. В нашем распоряжении отличный инструмент, с которым можно поэкспериментировать. Если чувствуешь себя уверенно в цифровой среде, есть шанс быстро достичь поставленных бизнес-целей. Во всём мире действует правило: контакт порождает симпатию. Чем чаще мы видимся друг с другом, тем теснее связи. Поэтому я в свою очередь рекомендую всем использовать социальные сети для коммуникации с немецкими деловыми партнёрами. Так вы вступаете в диалог и создаёте основу для общения. В качестве запасного варианта следует иметь наготове телефон, чтобы в случае перебоев в работе сети быстро среагировать.

**Как сделать так, чтобы надолго остаться в памяти собеседника?**

Как для аналоговой, так и цифровой сферы верно следующее утверждение: для моего собеседника разговор должен стать "необычным", то есть необходимо сформировать у него эмоциональную память и выделиться на фоне других. Тот, кто ведёт большое количество переговоров в течение недели, с большей вероятностью запомнит особенно удачную, даже смешную беседу. Юмор опять-таки является способом создания необходимого для этого личностного настроя. Немцы поначалу не воспринимают шутки и склонны к более формальным отношениям. Поэтому подходите к делу с хорошим чувством юмора. Кроме того, в рамках назначенной встречи можно специально предусмотреть время для личного общения. Например, прекрасной идеей послужит совместный завтрак в режиме онлайн непосредственно перед началом переговоров — это создаст положительный эмоциональный настрой, ощущение близости и, следовательно, доверие. Если встреча проходит в утренние часы по центральноевропейскому времени, можно вполне рассчитывать на то, что ваши деловые партнёры хорошо отдохнули и будут чувствовать себя намного бодрее, чем поздним вечером. Я рекомендую всем предусмотреть достаточный запас времени для проведения встречи. Заложите на переговоры не 60 минут, а два часа. Если вы закончите раньше, то подарите своему партнёру лишний час - замечательно. Конечно, особенно надолго остаться в памяти собеседника возможно в том случае, если ваш товар или услуга - как и в аналоговом мире - обладает уникальными свойствами.

*Большое спасибо за интервью.*

**О собеседнике**

Опираясь на собственный международный опыт в области продаж, маркетинга, торговых выставок и экспорта, Томас Штарке в 2008 году организовал собственную консалтинговую фирму Concept and Sales и специализируется на разработке концепций бизнеса и продажах. Он оказывает поддержку малым и средним предприятиям в Германии и за рубежом в реализации их стратегии расширения рынка. Помимо преподавательской деятельности по всему миру, с 2011 года Томас Штарке работает в качестве тренера и тьютора для различных образовательных центров в рамках Программы подготовки управленческих кадров.

## ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

Журнал  
«Fit for Partnership with Germany»  
Программа Федерального министерства  
экономики и энергетики Германии (BMWi) по  
подготовке управленческих кадров  
Выпуск 17

### Издатель:

Deutsche Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Программа BMWi по подготовке управленче-  
ских кадров

Анне Ях-Кемпс, 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: Андрей  
Ёльце, Карин Вебер

**Авторы фотографий:** Adobe Stock (с. 1, 4, 23,  
24, 25, 26, 27), Барбара Фромманн (с. 3, 6, 8),  
Агентство развития малого и среднего бизнеса  
Азербайджанской Республики (с. 4), Центры  
Карла Дуйсберга (с. 9, 12), Консорциум ARGE  
NBL (с. 10), Немецкая Академия Менеджмен-  
та Нижней Саксонии (с. 11), GICON-InTraBiD  
(с. 13), Центр промышленной модернизации  
(с. 15), ICUnet (с. 16), IMAP GmbH (с. 17),  
istockphoto (с. 38), BMWi / Нико Нимайер (с.  
19, 20), Институт немецкой экономики IW (с.  
28), Академия при ТПП Мюнхена и Верхней  
Баварии (с. 17, 29, 30), Bikablo / Юдит Малль,  
Кирстен Райнхольд, Тим Шустер и Тобиас  
Виланд (Graphic Records с. 32, 33), Академия  
экспорта EABW (S. 34), TÜV Rheinland (с. 36,  
42), Akademie International (с. 40 сверху), AHP  
International (с. 43), Хуан Рейес, Алин Фалтас,  
Гектор Гонсалес, Виссем Смири (с. 43 внизу),  
Mosil Lubricants/Рупали Мавани (S. 44, 45),  
Евгений Григорьев (с. 46), Мерием Бен Длала  
(с. 49), Физули Йолчиев (с. 50, 51), Concept  
and Sales/ Томас Штарке (с. 52), Shutterstock  
(с. 10, 40, 42)

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

**Перевод (русское издание):** Наталья  
Сафронова

**Периодичность издания:** два раза в год

**Дата выхода данного выпуска:** июнь 2021

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



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

Присоединяйтесь  
к нам на Facebook!  
**www.facebook.com/  
managerprogramme**

