

Fit for Partnership with Germany Journal

Выпуск 18
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии
по подготовке управленческих кадров

В фокусе: Устойчивое ХОЗЯЙСТВОВАНИЕ



Отличные связи
Украинские партнёры
укрепляют сотрудничество
Стр. 16



Новые пути
Манджуша Мохан хочет
сделать свою компанию
более экологичной
Стр. 36

ПОВЕСТКА ДНЯ ДО 2030 ГОДА

Главная тема этого выпуска:

Компании вносят вклад в устойчивое развитие

Содействие устойчивому развитию является руководящим принципом политики Федерального правительства. Экономика является важным фактором и мультипликатором, способствующим большей устойчивости.

Подробности читайте на странице 20

ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ

► НОВОСТИ

- Программа с Молдовой продлена до 2023 года 4
- Программа представляет себя на Каспийско-Европейском форуме 4

► ГЕРМАНИЯ

5-15

- Международный партнерский практический семинар: «У Программы ясное будущее» 5
- Факторы успеха Индустрии 4.0: Автоматизация, производительность и дидактика 9
- Женщины идут своим путем 10
- Благодаря отличной логистике сотрудничество идёт на лад 11
- Укрепились деловые контакты с немецкими компаниями 12
- Солод, хмель и дрожжи – путь к международному успеху 13
- «Я на верном пути» 14
- Стать ближе к своей цели с помощью блиц-презентации 15

Стр. 10



Южная Африка: Женщины идут своим путем

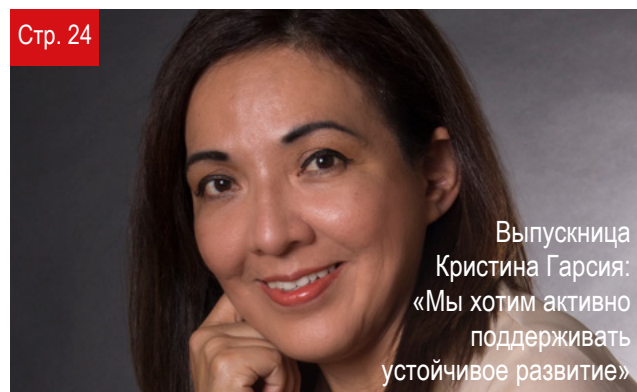
3

► СТРАНЫ-ПАРТНЁРЫ

16-19

- Украинские партнёры укрепляют сотрудничество 16
- Экосистема для Центральной Азии 18

Стр. 24



Выпускница
Кристина Гарсия:
«Мы хотим активно
поддерживать
устойчивое развитие»

11

► ФОКУС

20-27

- Повестка дня до 2030 года: 20
- Компании вносят вклад в устойчивое развитие 20
- «Мы хотим активно поддерживать устойчивое развитие» 24
- «Наше экологическое убеждение фундаментально» 26

15

► ВЫПУСКНИКИ

28-35

- Распознать тренды и надлежащим образом подготовить своё предприятие 28
- Сильные позиции в Индустрии 4.0 благодаря связям и ноу-хау 29
- «Мы хотим укрепить связи» 30
- «Программа стала переломным моментом» 32
- Выпускники используют цифровизацию для нетворкинга 33
- Новый взгляд через призму коллегиального консультирования 34
- В поиске инновационных решений 35



► ИСТОРИИ УСПЕХА 36-43

Индия: Новые пути	36
Эфиопия: «Buna enteta» – давайте выпьем кофе!	38
Виртуальная реальность, созданная в Чили, завоевывает европейский рынок	40
Узбекистан: Предпринимательница из Ташкента проявляет гибкость и дальновидность	42



► СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ 44-46

«Так Вы сможете пробудить интерес немецких фирм»	44
--	----

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ	47
-------------------------	----

Дорогие читательницы и читатели,



ещё до пандемии коронавируса было известно: чтобы предотвратить кризисы в будущем, все мы должны мыслить и действовать на перспективу. Часть ответственности лежит на экономике. Поэтому главная тема нашего номера (стр. 20) раскрывает с различных сторон вопрос о том, как компании могут внести свой вклад в устойчивое развитие.

Не без гордости могу вам сказать, что в этом году в виртуальной Программе приняли участие управленцы из всех стран-партнёров: в общей сложности 51 группа, в составе которых обучение прошли почти 1 000 участников из 21 государства. Об их опыте и впечатлениях вы прочтёте в разделе «Германия». Но некоторые мероприятия нам удалось провести в очном формате, о чём свидетельствует публикация о конференции украинских партнёров в Киеве (стр. 16).

Главным событием последних нескольких месяцев стал практический онлайн-семинар с представителями стран-партнёров Программы. Продуктивный обмен мнениями в очередной раз подтвердил, что Программа стоит на прочном фундаменте. Об этом свидетельствует и высказывание нашего египетского коллеги: «Программа – это не просто деловые отношения, а большая интернациональная семья». Подробную информацию о двухдневном мероприятии вы найдёте на странице 5.

Мне особенно отраднo представить первые истории успеха участников из наших стран-партнёров Эфиопии и Чили. Несмотря на нынешнюю кризисную ситуацию, два выпускника Программы сумели сохранить и упрочить свои позиции на рынке – о том, как им это удалось, вы узнаете на странице 36.

Желаю Вам приятного чтения. Если у Вас есть замечания и вопросы относительно статей выпуска, пишите нам на электронный адрес mp@giz.de.

Анне Ях-Кемпс
Руководительница Программы подготовки управленческих кадров

Программа с Молдовой продлена до 2023 года

Германия и Молдова продолжают сотрудничество в рамках Программы подготовки управленческих кадров. Д-р Хайнц Хетмайер, руководитель управления по вопросам Европейской политики Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi), и Вадим Гумене, государственный секретарь Министерства экономики Республики Молдова, подписали Совместную декларацию о намерениях продолжить реализацию Программы 21 октября 2021 года в столице Молдовы Кишинёве.

«Это хороший день для германо-молдавских экономических отношений», – сказал Хайнц Хетмайер после подписания декларации. «Сегодня Совместная декларация Программы подготовки управленческих

кадров с Молдовой была подписана с новым правительством Молдовы. Это означает, что Программа, которая с самого начала осуществлялась GIZ и Торгово-промышленной палатой Молдовы с большой отдачей, может быть успешно продлена еще на три года.», – сказал г-н Хетмайер. Вадим Гумене добавил: «Мы высоко ценим поддержку молдавских предпринимателей со стороны наших немецких партнеров. Благодаря передаче знаний и технологий в рамках Программы наши управленческие кадры приобретают ноу-хау для устойчивого и успешного предпринимательства. Это особенно актуально в контексте интеграции нашей страны в европейскую и мировую экономику».

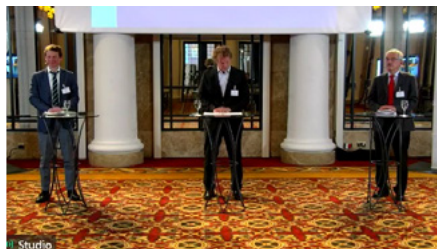
Молдова вошла в число стран-партнёров Программы в 2009 году и с



Д-р Хайнц Хетмайер (слева) и Вадим Гумене на церемонии подписания Совместной декларации в Министерстве экономики Молдовы в Кишинёве.

тех пор более 350 молдавских предпринимателей стали участниками Программы подготовки управленческих кадров.

Программа представляет себя на Каспийско-Европейском форуме



шевски, руководительница проекта в GIZ, объяснила, как иностранные и немецкие компании могут извлечь пользу из Программы подготовки управленческих кадров.

«Программа способствует доверительному, долгосрочному партнерству», – подчеркнула г-жа Трушевски. Другими участниками этой дискуссии были Михаэль Дитрих из «leXsolar», Андреас Хурст из «Festo Didactic», профессор Бертрам Ломюллер из «Export-Akademie Baden-Württemberg» и Кристиан Шёльдген из «LD Didactic».

5-6 октября состоялся Второй Каспийско-Европейский форум. На этом гибридном мероприятии, являющемся платформой для поддержки экономического сотрудничества между Европой и Каспийским регионом, была предоставлена информация о возможностях сотрудничества в сферах энергетики, устойчивого развития, логистики и инфраструктуры.

«Тренинг «Made in Germany» в Каспийском регионе» – так назывался форум, на котором немецкие компании и организации образовательной отрасли представили свои продукты и услуги и обсудили такие темы, как цифровизация, прикладное образование, возможности повышения трудоустраиваемости и роль коммуникативных навыков в международных деловых отношениях. Катрин Тру-

На виртуальном выставочном стенде посетители могли получить информацию о Программе подготовки управленческих кадров и задать вопросы в специальном чате. Все пять стран бассейна Каспийского моря – Азербайджан, Иран, Казахстан, Россия и Туркменистан – являются странами-партнерами Программы.



Международный партнерский практический семинар
по реализации Программы с 2022 года

«У Программы ясное будущее»

Политические партнеры и партнеры-исполнители из 21 страны Программы подготовки управленческих кадров встретились на двух практических онлайн-семинарах, чтобы обсудить новшества Программы начиная с 2022 года и обменяться опытом реализации Программы в условиях пандемии. 17 и 18 ноября перед экранами собралось около 150 участников, в том числе представители посольств Германии и других стран. Они были приглашены Федеральным министерством экономики и энергетики (BMWi) и GIZ.

«Даже во время пандемии Программа хорошо зарекомендовала себя как успешный и признанный во всем мире инструмент содействия внешнеэкономической деятельности. Она адаптировалась к ситуации пандемии и новым потребностям партнеров и соответствующим образом получила дальнейшее развитие», – заявила Клаудиа Дёrr-Фосс, статс-секретарь Федерального министерства экономики и энергетики, приветствуя гостей. «Цифры показывают, что Программа была хорошо принята в виртуальном формате. В 2021 году мы смогли поприветствовать 51 группу и в общей сложности около 1000 участников», – сказала г-жа Дёrr-Фосс. Во второй день семинара присутствующих ▶

приветствовала д-р Кирстен Шолль, руководительница Департамента европейской политики Федерального министерства экономики и энергетики. Среди прочего, она дала краткий обзор текущей экономической ситуации. «Сотрудничество между предприятиями является ключом к преодолению продолжающегося кризиса», – сказала г-жа Шолль, добавив: «Федеральное министерство экономики и энергетики и GIZ разработали новую концепцию тренингов для международных менеджеров. В качестве платформы для немецких и иностранных предприятий, Программа подготовки управленческих кадров имеет ясное будущее».

Личный контакт незаменим

Новый программный формат и ход его реализации были представлены в оба дня руководительницей Программы Анне Ях-Кемпс (GIZ). «Мы хотим использовать полученный во время пандемии опыт и связанный с ней импульс цифровизации для укрепления экономического сотрудничества путем последовательной адаптации современных методов преподавания и обучения. Программа была усовершенствована на основе отзывов наших партнеров», – подчеркнула она в своём выступлении. В будущем акцент должен быть сделан на двусторонних встречах и соблюдении принципов устойчивого развития в работе с выпускниками, сказала г-жа Ях-Кемпс. При этом «личный обмен идеями и опытом является незаменимым». С 2022 года Программа будет запущена в формате социально интегрированного смешанного обучения, представляющего собой сочетание очных и онлайн-модулей. При этом коллегиальный обмен мыслями и опытом и коллегиальное консультирование между участницами и участниками становятся важными тренинговыми методами для достижения успеха в обучении и сотрудничестве. Этап имплементации кооперационного проекта и передачи знаний на предприятии участника, сопровождаемый тьюторами, поможет участникам инициировать изменения в своих фирмах и еще лучше реализовать свои планы сотрудничества с



„Сегодня мы укрепили не только наши деловые, но и личные связи. Многочисленные онлайн-контакты мы хотим в ближайшее время дополнить личными встречами.“

Йылдыз Гётце

немецким бизнес-сообществом. Нетворкинг-мероприятие в завершение Программы с участием выпускников Программы подготовки управленческих кадров и с местными организациями немецкого бизнес-сообщества должно соответствовать запросу на долгосрочные и стабильные деловые отношения, действующие на прин-

ципах устойчивого развития. Недавно разработанная учебная платформа (MP Campus), которая была адаптирована к потребностям Программы, будет использоваться для виртуальных тренингов, а также для коммуникации между участниками.

В виртуальных переговорных комнатах (Break-out-Rooms) участники конференции обсудили в малых группах конкретную реализацию адаптированного формата Программы, роль партнерских организаций и дальнейшее развитие Программы. Тематами обсуждения были как различные эффекты Программы подготовки управленческих кадров, так и дальнейшее профессиональное развитие выпускников Программы, модернизация, достигнутая на малых и средних предприятиях участников в странах-партнерах, а также социально-экономические эффекты. Некоторые партнеры выразили желание, чтобы больше внимания уделялось предприятиям из быстро развивающихся отраслей, в то время как многие решили еще активнее продвигать Программу в своих странах. Кроме того, ряд стран-партнеров выразил заинтересованность в более интенсивном обмене идеями и опытом друг с другом.



Ключ к успеху: партнерский подход

В ходе панельной дискуссии представители стран-партнеров и BMWi рассказали о том, как можно укрепить партнерство и создать новые возможности для сотрудничества, а также о том, как Программа может помочь МСП справиться с возникшими вследствие пандемии экономическими проблемами. Йылдыз Гётце, руководительница отдела Федерального министерства экономики и энергетики, поблагодарила всех партнеров за их поддержку. «Партнерский подход с ответственностью, разделённой Германией и странами-партнерами, – вот что делает эту Программу такой успешной», – подчеркнула она. К тому же единая и в то же время достаточно гибкая структура Программы для всех стран, общие цели на благо обеих сторон, устойчивое развитие благодаря постоянному сотрудничеству и международному нетворкингу через ассоциации выпускников также способствуют успеху и стабильности



Д-р Кирстен Шолль

Программы, добавила она. В конце концов, это еще и «страсть, потому что мы все с полной самоотдачей работаем над тем, чтобы сделать Программу более успешной».

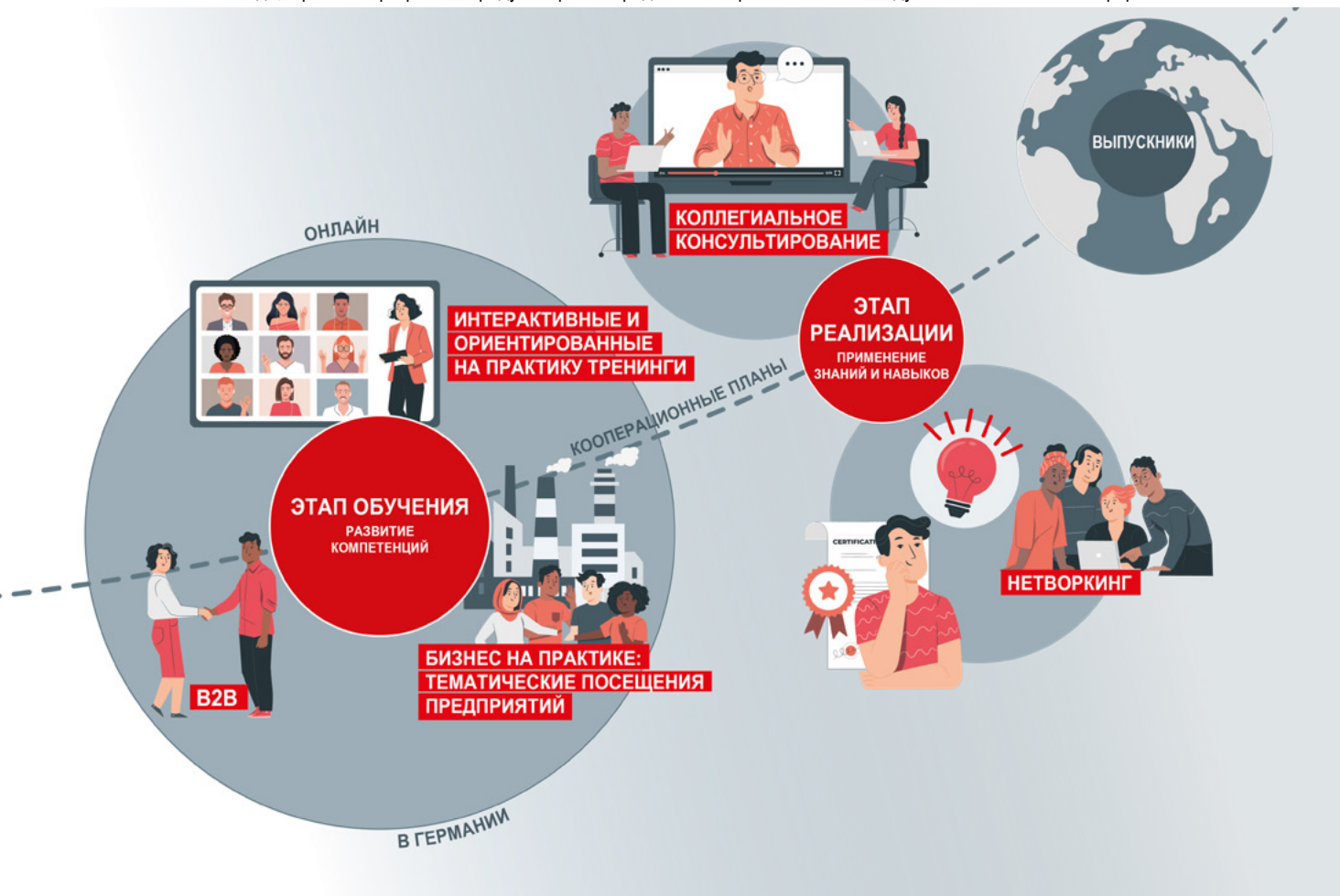
Представители партнерских организаций рассказали о своем личном опыте проведения Программы, в настоящее время действующей в виртуальном формате. «Со временем она находила всё большее признание среди наших предпринимателей», – рассказал Заур Гардашов из азербайджанской партнерской организации «Агентство развития малого и среднего бизнеса» (SMB) и добавил каса-



Клаудиа Дёпп-Фосс

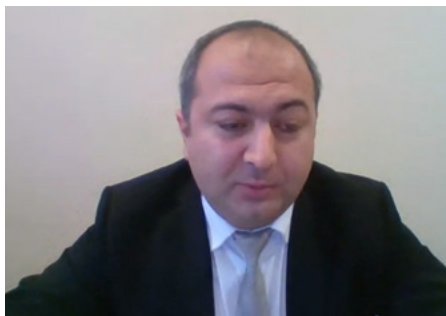
тельно нового формата Программы, в котором она будет осуществляться, начиная с 2022 года: «Это даст нам возможность поднять Программу подготовки управленческих кадров на новый уровень. Сочетание очных и онлайн-элементов, и личного общения позволит нашим участникам еще лучше развивать сотрудничество с Германией». Его коллега Мритунджай Кумар, который для партнерской организации FICCI (Федерация индийской промышленности) координирует Программу подготовки управленческих кадров в Индии, высоко оценил дизайн будущей Программы: «Она пред-

Начиная с 2022 года, в рамках Программы предусмотрено чередование образовательных модулей в онлайн и очном форматах.

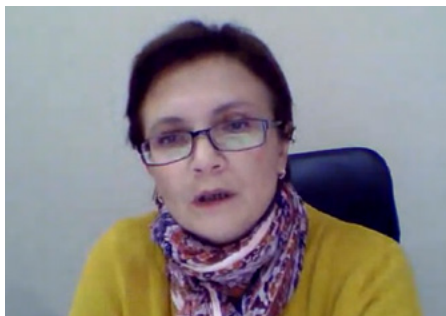




Ивана Фернандес Стоханзлова



Заур Гардашов



Инеса Иордаций



Мритунджай Кумар

Инеса Иордаций из Центра профессионального обучения Торгово-промышленной палаты в Кишиневе сообщила из Молдовы: «Онлайн-формат был настоящим вызовом для всех нас, но профессионализм наших партнеров — это та сила, благодаря которой мы можем получить большую пользу». По словам г-жи Иордаций, молдавские предприятия стараются перепозиционировать себя при помощи онлайн-форматов и цифровых платформ. «Это помогает им находить новых деловых партнеров». В этой восточноевропейской стране компании получают существенную выгоду от Программы и открывают для себя и своих бизнес-стратегий много новых аспектов, добавила она.

Ивана Фернандес Стоханзлова, директор по институциональному налаживанию связей Министерства экономики Мексики, заявила, что Программа породила большое число тесных кооперационных связей. Виртуальный формат был положительно воспринят и в Мексике, добавила она. «Еще одним преимуществом для нас было то, что мы имели возможность встретиться в виртуальных группах с руководителями из Чили, что представляет собой иной вид нетворкинга на региональном уровне».

Участники панельной дискуссии совместно заглянули в будущее. «Мы бы хотели использовать преимущества виртуальности для будущей направленности Программы и в то же время усилить её хорошо зарекомендовавшие себя характеристики. После пандемии возврата к старому формату уже не будет. Вместо этого мы объединим лучшее из аналогового и цифрового форматов», — заявила Йылдыз Гётце.

При подведении итогов Анне Ях-Кемпс заявила, что страны-партнеры и действующие лица хорошо подготовлены к продолжению реализации Программы подготовки управленческих кадров и внедрению нового формата. «Мы знаем потребности партнеров и продолжаем собирать их отзывы и предложения, чтобы вновь и вновь адаптировать



Мы хотим использовать полученный во время пандемии опыт и связанный с ней импульс цифровизации для укрепления экономического сотрудничества путем последовательной адаптации современных методов преподавания и обучения. Программа была усовершенствована на основе отзывов наших партнеров.

Анне Ях-Кемпс

Программу», — сказала она. Йылдыз Гётце добавила: «Я рада всем отзывам, которые показывают, что нам удалось пробудить интерес к новому формату. Динамичность Программы возникает только благодаря активному обмену идеями и опытом с партнерами». Она еще раз указала на то, что разрешение проблем возможно только посредством совместных действий, и подчеркнула: «Сегодня мы укрепили не только наши деловые, но и личные связи. Многочисленные онлайн-контакты мы хотим в ближайшее время дополнить личными встречами и надеемся, что всем нам удастся встретиться вновь в 2023 году по случаю 25-летнего юбилея Программы уже в очном формате», — высказала своё пожелание Йылдыз Гётце в заключение.

► лагает хорошее сочетание семинаров, практических примеров и посещений предприятий. Кроме того, наши участники, которые в большинстве своем являются руководителями, ответственными за принятие решений, в будущем не будут вынуждены отсутствовать так долго и благодаря онлайн-курсам смогут продолжать вести свой бизнес во время обучения». Он, как и Заур Гардашов, упомянул возросшую конкурентоспособность фирм, руководители которых участвовали в Программе.

Как работает на практике Индустрия 4.0? Ответ на этот вопрос вьетнамские менеджеры получили в октябре в ходе виртуального посещения предприятия Festo, специалиста в области технологий автоматизации. Управленцы ознакомились с примерами из практики и узнали, как в Германии меняется представление о профессиональных профилях.



Факторы успеха Индустрии 4.0

Автоматизация, производительность и дидактика

Эберхард Клотц, курирующий в компании Festo заявки зарубежных клиентов в сфере Индустрии 4.0, поделился с группой из Вьетнама опытом реализации проектов с заказчиками из разных стран. Festo является ведущим мировым поставщиком технологий автоматизации и лидером в области технического и профессионального образования. Компания уделяет особое внимание совместной работе человека и машины с целью повышения производительности и конкурентоспособности, а также в области автоматизации предприятий и процессов. К тому же Festo консультирует правительство Германии по вопросам Индустрии 4.0, участвует в работе управленческого комитета Платформы Индустрия 4.0, в состав которой входят представители предприятий, ассоциаций, профсоюзов, науки и политики со всей Германии. Концерн стал вдобавок одним из основателей Lab Network Industrie 4.0,

(LNI 4.0), сети немецких экспериментальных центров и компаний.

Выступая с презентацией, Эберхард Клотц назвал три фактора успеха Индустрии 4.0: автоматизация, производительность и дидактика. Интеграция сотрудников путём профессиональной подготовки и повышения квалификации жизненно необходима, считает эксперт. По этой причине дочерняя фирма Festo Didactic разрабатывает концепции обучения в сфере профессионального образования, выполняя поручение правительства Германии и других правительств по всему миру. В рамках мероприятий по повышению квалификации вырабатывается новое представление о той или иной специальности, адаптированное к сегодняшнему миру труда, где все процессы регулируются и автоматизированы. Во время виртуального посещения вьетнамские менеджеры ознакомились с интегрированными,

интерактивными и интеллектуальными системами, такими как «умная фабрика»: сетевое, адаптируемое и обучаемое производство. Как добиться успеха в деле вовлечения и интеграции сотрудников, как с помощью данных создавать и модернизировать производственные и технологические процессы – вот самые важные вопросы для компаний в настоящее время, подчеркнул г-н Клотц. Рассматривая современные тенденции, он также упомянул массовое производство, которое сегодня требует всё большего применения Индустрии 4.0, поскольку и здесь автоматизация и цифровизация уверенно движутся вперёд. По мнению Эберхарда Клотца, потребность в технологиях Индустрии 4.0 ведет к тому, что в будущем будет необходимо более гибкое самообучающееся производство.

Вьетнамская группа управленцев проявила живой интерес к презентации и практическому опыту компании Festo ввиду того, что и во Вьетнаме цифровизация и автоматизация в более широких масштабах находят своё применение на производственных предприятиях самых разных сфер деятельности.



Об авторе

Франциска Вегерих работает в ANP International в качестве куратора Программы с 2015 года. Будучи старшим менеджером, она также отвечает за организацию и реализацию проектов в рамках программы BMWi по освоению новых рынков для МСБ.



Благодаря культуре ободорения и поддержки

каждая потенциальная женщина-руководитель может активно содействовать экономическому успеху компании.

Маринда Зайзенбергер

Женщины идут своим путем

Участницы Программы из Южной Африки в рамках повышения квалификации по женскому лидерству научились тому, как предпринимательнице успешно исполнять функции руководителя. При этом они не только получили ценные умения и навыки, но и обрели большую уверенность в себе для своей будущей работы.

«Когда женщины занимают руководящие должности, они привносят специфически женские навыки, различные точки зрения, а также структурные и культурные различия, которые в конечном итоге также способствуют эффективным решениям и бизнес-результатам», – пояснила подоплечку своего семинара тренер Маринда Зайзенбергер, которая сама работает на руководящей должности в отделе по работе с персоналом. Во время тренинга и обмена мнениями о женском стиле руководства и женщинах-руководителях она рассмотрела актуальные тренды и результаты исследований, а также стимулировала оживленную дискуссию, используя практические примеры. «В развитии женщин-руководителей главное – это обеспечить предоставление им возможности для выполнения функций руководителя. Далеко не везде это является само собой разумеющимся. Благодаря культуре ободорения и поддержки каждая

потенциальная женщина-руководитель может активно содействовать экономическому успеху компании», – говорит г-жа Зайзенбергер.

Еще одной важной темой для участниц Программы стала совместимость профессиональной деятельности и семьи. В ходе тренинга были также проработаны такие терминологические вопросы, как различия между «мужским лидерством» и «женским лидерством», которые женщины-предприниматели оживленно обсуждали. Кроме того, были сопоставлены отдельные аспекты женского стиля руководства среди женщин-предпринимателей из Германии и Южной Африки. В конце тренинга участницы обсуждали стереотипы и способы их преодоления для того, чтобы иметь возможность позиционировать себя в качестве женщины-руководителя на предприятии.

Активное участие предпринимательниц и интенсивный обмен мнениями о собственном опыте и передовых методах работы выявили высокий уровень интереса к этой теме. В то же время многие женщины-предприниматели утвердились в своём мнении касательно правильности их стиля руководства. «Я научилась тому, что нужно не приспосабливаться к мужскому стилю, а идти своим путем», – сказала после занятия одна из участниц. Другая похвалила тренера: «Мне очень понравилось занятие, потому что Миранда так пламенно увлечена этой темой. Курс был очень интерактивным, и было много исполненных юмора примеров из практики».

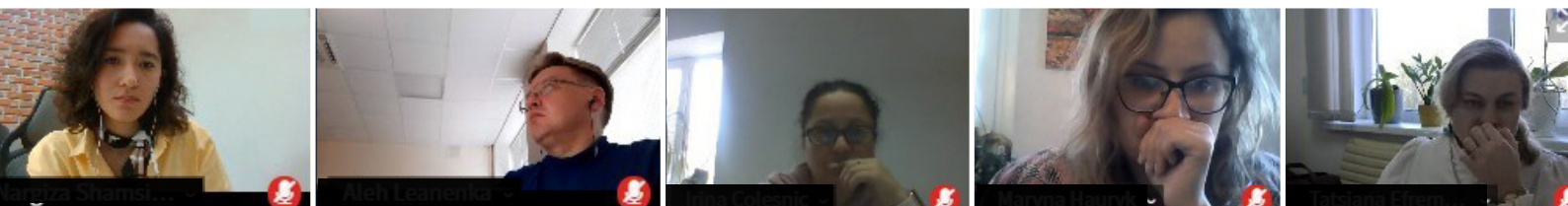


Об авторе

Лена Мэлен работает в качестве специалистки по программам в ICUnet Group в Пассау и является многосторонне одарённым человеком в области разработки и реализации в команде Программы для менеджеров. Кроме того, ей по сердцу изучение новых языков, творческое письмо и разнообразие.

Благодаря отличной логистике сотрудничество идёт на лад

Менеджмент персонала и лидерство, а также управление проектами и изменениями стояли на повестке дня восьминедельной Программы, в которой приняли участие предприниматели из Беларуси, Молдовы и Украины. Одним из ключевых моментов их виртуального обучения стало знакомство с закулисьем транспортно-экспедиционной компании.



Особый интерес для 22 менеджеров представляли посещения немецких компаний, уже наладивших сотрудничество со странами Восточной и Центральной Азии. В их число входила и логистическая компания Stravex из Гамбурга, которая на протяжении почти 20 лет предлагает услуги транспортной и складской логистики по всему миру и помогает своим клиентам в таможенном оформлении и сертификации товаров в Германии и в странах назначения. В ходе онлайн-встречи в октябре директор фирмы Stravex Валериан Бразилер рассказал группе участников Программы об организации и выполнении перевозок, а также о различных логистических методах, используемых в зависимости от пожеланий клиентов. Он также подробно остановился на стандартах и сертификации продукции, которые необходимо принимать во внимание при экспорте товаров в Германию или Европу. Таким образом, участники Программы узнали много нового о возможностях осуществления своих проектов в ФРГ.

Г-н Бразилер порекомендовал управленцам разработать эффективный маркетинговый план, наличие которого является обязательным для успешной деятельности в качестве логистического провайдера, и предложил предпринимателям из трёх стран помощь компании Stravex в



создании такого плана. После презентации состоялся оживлённый обмен мнениями. Белорусскую участницу Татьяну Ефремову, менеджера компании FLLC ACE Logistics, и её соотечественника Владлена Черноноса, директора компании-производителя спортивных товаров Vimrex Crown, интересовали возможности налаживания бизнеса и перспективы сотрудничества между Германией и Беларусью в области перевозок. «Это был продуктивный обмен мнениями. Я надеюсь, что со временем мы сможем реализовать совместные проекты с этой компанией», — отметил Владлен Чернонос.

В целом менеджеры получили мощный импульс для развития своего бизнеса и высоко оценили откры-

тость и готовность к общению немецких партнёров из Stravex. «Сегодня я узнал много полезной информации о логистике и таможенном регулировании в Германии. Валериан Бразилер объяснил всё очень подробно, изложив самую суть. Я убеждён, что в будущем с этой фирмой удастся посотрудничать», — подчеркнул Владимир Липинский, начальник отдела НИОКР украинской фирмы Vikonda, после посещения предприятия.



Об авторе

Оксана Гусарова работает в рамках Программы подготовки управленческих кадров с 2011 года. Являясь координатором проектов в образовательном центре Akademie International, она отвечает, в

частности, за разработку программ и налаживание кооперационных связей между зарубежными участниками и немецкими компаниями.



Укрепились деловые контакты с немецкими компаниями

В период с июля по сентябрь руководители из Китая приняли участие в виртуальной Программе. На фоне продолжающейся пандемии Covid-19 участники воспользовались возможностью установить и расширить свои деловые контакты с немецкими компаниями.



19 китайских менеджеров представляли предприятия разных размеров и отраслей. Большинство работает в сфере приборостроения и промышленного оборудования, а другие – в области производства светодиодных ламп, медицинской техники, комплектующих для холодильного оборудования и продуктов питания. Благодаря сочетанию виртуальных занятий, посещений предприятий и индивидуальных деловых встреч участники получили полное представление о том, что является основополагающим для построения и интенсификации германско-китайских деловых отношений. Большая часть группы смогла реализовать свои амбициозные цели уже во время участия в Программе.

«Я хотел бы познакомиться с корпоративной культурой Германии и надеюсь получить рекомендации касательно того, как я могу построить корпоративную культуру, которая оптимизирует внутренние процессы», – сказал Чжан Хуэй, обосновывая свою мотивацию участия в Программе. Его компания проектирует, строит и обслуживает клининговые лаборатории, отделения интенсивной терапии и операционные

залы и смогла наладить три новых контакта с немецкими фирмами. Пищевой концерн Лэй Юнь Пина торгует замороженным мясом. В качестве члена совета директоров он воспользовался Программой по

двум направлениям. «Большим вызовом для меня и моего предприятия является построение новых каналов закупок, особенно когда речь идет об использовании больших массивов данных для моего бизнеса. В перспективе я хотел бы использовать свое участие для основания филиала в Германии». Во время Программы он познакомился с тремя потенциальными немецкими деловыми партнерами. Кроме того, компания Фреда Лудольфа «OET GOLDEX financial GmbH» согласилась оказать свою поддержку в создании технопарка в Китае. Предприятие Минь Вэй производит оборудование для нефтяной промышленности. «Обмениваясь опытом с немецкими предприятиями моей отрасли, я хотел бы найти подходы к решению моей самой большой задачи: всё большая индивидуализация наших продуктов со всё более сжатыми сроками поставки, чего ожидают наши клиенты». Благодаря Программе Минь Вэй нашел нового партнера и смог возобновить существующие контакты с компанией «ITAG Valves Engineering GmbH».

Посещаемые в режиме онлайн немецкие предприятия проявили большой интерес к обмену опытом с ки-

тайскими руководителями. Карстену Брауну, управляющему директору компании «ITAG Valves Engineering GmbH», уже удалось добиться конкретных результатов. «Как давний партнер учебного центра DMAN, мы высоко ценим те возможности, которые открываются для нашего бизнеса благодаря контактам с иностранными предприятиями. В рамках Программы с Китаем мы смогли путём нового виртуального диалога перезапустить налаженные в прошлые годы контакты с компанией «Jiangsu Jinshi Machinery Group CO. Ltd» и уже запланировали следующие этапы переговоров». Управляющий директор DMAN Томас Рильке также приветствовал проведение виртуальной встречи с предпринимателями из Китая: «Как академия, мы извлекаем выгоду из интереса, вопросов и инициатив китайских гостей, благодаря этому мы все лучше и лучше знакомимся с целевыми группами наших клиентов. С другой стороны, для нас это великодушная возможность представить свое присутствие и наши стратегии по его расширению на рынке Китая, а также наладить диалог. В свою очередь, наши участники знакомятся с нашей бизнес-моделью, а также с коммуникативными возможностями, открывающимися для их компаний на её основе, так что обе стороны получают максимальную выгоду от этого посещения предприятия».



Об авторе

Д-р Рональд Пширер является руководителем программы DMAN (Немецкая Академия Менеджмента Нижней Саксонии) и отвечает за разработку и реализацию программ повышения квалификации в рамках Программы.



Михаэль Гётц (в центре) пригласил гостей виртуальной экскурсии посетить пивоварню в Байройте.

Солод, хмель и дрожжи – путь к международному успеху

Пиво, которое пьют с удовольствием и вкус которого остаётся неизменно безупречным? В том, что такое возможно, убедились монгольские участники Программы, заглянув за кулисы богатого традициями семейного предприятия. К тому же здесь они узнали массу нового об управлении качеством.

Группа из 22 управленцев с нетерпением ждала посещения пивоварни Maisel, ведь фирменные сорта пива для участников неразрывно связаны с немецкой самобытностью. Темой ознакомительного онлайн-посещения стало «Обеспечение качества». Михаэль Гётц, директор по экспортным продажам, привёл интересные факты о производственном процессе и управлении качеством, а также о неповторимом сочетании традиций и инноваций, регионального и международного компонентов. Во время виртуальной экскурсии участникам удалось поближе познакомиться с историей семейного бизнеса и увидеть, как устроен пивоваренный завод. Применение местных ингредиентов, как выяснили присутствующие, позволяет выпускать высококачественную продукцию. Например, для изготовления пшеничного пива «Maisel's Weisse» используется мягкая вода с близлежащих гор Фихтельгебирге, хмель из Баварии, высокосортный пивоваренный солод и дрожжи собственной селекции.

На уникальный вкус фирменного пива влияет вдобавок экологичность пивоваренного производства. Ру-

ководство компании Maisel разделяет ответственность за состояние окружающей среды, поскольку рациональное использование ресурсов является важной основой для дальнейшего существования компании. В настоящее время в рамках сотрудничества с Институтом энергетических технологий (IfE) при Восточно-баварском техническом университете Амберг-Вайден разрабатываются меры по сокращению потребления энергии и сырья на пивоваренном заводе. Кроме того, предприятие является участником инициативы "Баварский экологический пакт", благодаря которой компании берут на себя обязательства вести бизнес согласно принципам охраны окружающей среды, а также участником Bayreuth Climate Region – платформы совместных действий по продвижению мер, направленных на защиту климата на региональном уровне.

Виртуальная экскурсия оставила неизгладимое впечатление у менеджеров из Монголии. «Только сейчас для меня окончательно прояснилось значение среднего бизнеса и семейных предприятий в Германии», –

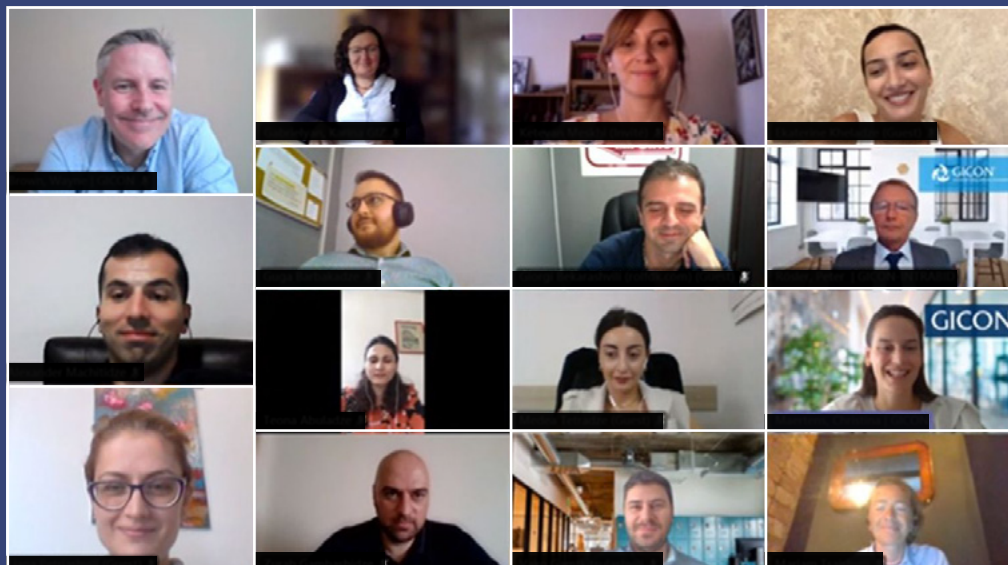
подчеркнул Мунхболд Дамдинбазар. Участнице Болормаа Бямбасурэн также удалось почерпнуть немало идей и предложений для своей фирмы. Группа с большим воодушевлением восприняла приглашение Михаэля Гётца посетить пивоварню «Майзель» в Байройте в очном формате и теперь рассчитывает на такую встречу в следующем году. Посещение завода послужило участникам хорошим стимулом для активного обсуждения сложной темы обеспечения качества и разработки возможных путей внедрения инноваций в своих компаниях. Практические знания, полученные в ходе знакомства с предприятием, участники смогли углубить в ходе дальнейшей программы обучения. В частности, на тренинге по управлению изменениями были рассмотрены такие вопросы как роль семейного бизнеса и развитие среднего предпринимательства.



Об авторе
Лилия Гасс – менеджер Академии TÜV Rheinland в Кельне, отвечает за организацию и проведение семинаров. Она являлась куратором монгольской группы в Германии.



«Я на верном пути»



Участвуя в Программе для менеджеров, грузинские предприниматели искали новые пути для интернационализации своих компаний и освоения немецкого рынка. Несмотря на порой сложные условия, их оптимизм был несокрушим.

Группа, куратором которой был учебный центр GICON-InTraBiD, хотела посредством участия в Программе найти немецких деловых партнеров для торговли такими продуктами, как вино, ликероводочные изделия, сухофрукты, детские рюкзаки и подвесные металлические потолки. Не все цели удалось достичь во время виртуального участия в Программе, тем не менее грузинские участники отметили свои первые успехи.

Его планы реалистичны и «я на верном пути», – резюмировал свое участие в Программе подготовки управленческих кадров Валериани Гамткицулашвили. Генеральный директор винодельческого хозяйства «Twins Wine House» в грузинской деревне Напареули заявил, что после участия в Программе он придерживался своей цели, предлагая свою

продукцию в Германии даже перед лицом большой международной конкуренции. И хоть это еще не увенчалось успехом во время участия в Программе, «очевидно, также из-за ситуации с пандемией», в процессе тренингов он все же получил много новых знаний и опыта. В качестве последующих шагов он хочет заинтересовать на немецких торговых ярмарках «Anuga» и «Prowein» и других немецких импортеров грузинских вин и применить к процессам на своем предприятии высокие международные стандарты.

После своего участия в Программе Екатерина Хеладзе из грузинской организации предпринимательниц «Women for Tomorrow» (W4T) рассказала об успешной встрече с Ассоциацией немецких женщин-предпринимательниц (VdU). Обе организации в следующем году начнут более тесное сотрудничество, благодаря которому грузинские предпринимательницы увидят в режиме «офлайн», как работают главный офис и региональные ассоциации «VdU». Ассоциация немецких женщин-предпринимательниц также объявила, что словом и делом поддержит дальнейшее развитие W4T.

Несмотря на различные препятствия, грузинские руководители с оптимизмом подчеркнули тот факт, что своим

участием в Программе они сделали большой шаг навстречу Германии и Европе. «На данный момент я еще не достиг желаемых результатов, но я оптимистично настроен на установление первых деловых контактов начиная с осени», – заявил Зураб Гамбашидзе, руководитель отдела продаж производителя вина и ликероводочные изделия Картвели в Марткопи. «По моему опыту, нужно много времени для работы с импортерами, дистрибьюторами и розничными сетями. Поэтому я продолжаю процесс привлечения клиентов, используя все те знания, которые я приобрел на тренингах и встречах Business-in-Practice в процессе участия в Программе», – рассказал грузинский предприниматель. В качестве примера он упомянул виртуальное посещение государственного винодельческого предприятия «Замок Вакербарт» в Радебойле неподалеку от Дрездена. Там не только производится обычные и игристые вина, но и проводятся различные мероприятия.

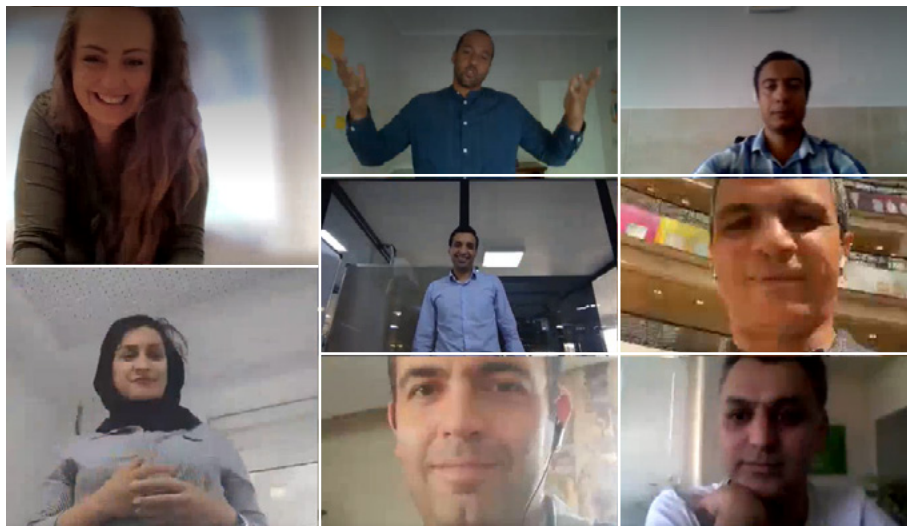


Об авторе

Петер Рёслер с 2002 года работает в Программе подготовки управленческих кадров. В качестве директора проекта в «GICON-InTraBiD GmbH» он отвечает, среди прочего, за разработку программ и налаживание отношений сотрудничества между иностранными участниками и немецкими компаниями.

Стать ближе к своей цели с помощью блиц-презентации

«Как вести дела с Германией» — так назывался виртуальный тренинг, в котором в июле участвовали руководители из Ирана. В рамках интерактивного курса участники узнали, что необходимо учитывать при налаживании контактов с немецкими фирмами, как освоить новый рынок и как произвести впечатление на немецкую компанию.



Построение блиц-презентации:

- Привлечение внимание участников (например, при помощи риторического вопроса или метафоры)
- Описание проблемы целевой группы
- Представление своего собственного подхода к решению проблем и уникального торгового предложения (USP)
- Акцентирование пользы и дополнительных преимуществ для целевой группы
- Призыв к действию

Иранские участники представляли предприятия разной величины и различных отраслей, таких как пищевая, горнодобывающая, добыча сырья, Интернет вещей, медицинская техника, а также производство промышленного оборудования и машиностроение. В центре внимания учебного дня, организованного компанией trAIDe GmbH вместе с Рейнско-Вестфальским техническим университетом Аахена, было проведение



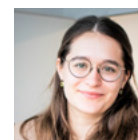
Откуда происходит название?

Термин «Elevator Pitch» («блиц-презентация») происходит от представления о ситуации, что вы встречаетесь в лифте с инвестором, потенциальным крупным клиентом или другим важным лицом и используете эту возможность, чтобы убедить своего попутчика в полезности своего предложения. Таким образом, Elevator Pitch, также известный как Elevator Speech или Elevator Statement, должен изложить идею или метод в течение кратчайшего времени: от 30 до 120 секунд, что соответствует продолжительности поездки на лифте.

блиц-презентации (Elevator Pitch). Каждый участник готовился самостоятельно и на основе разработанного тренером электронного курса, а затем проводил презентацию в прямом эфире. Цель — в течение нескольких минут объяснить, что именно отличает бизнес-идею докладчика и какие преимущества она имеет для адресата. В идеале презентация должна пробудить интерес потенциального делового партнера и повысить готовность к более обстоятельному общению. В своих блиц-презентациях иранские предпринимательницы и предприниматели представили идеи сотрудничества с немецкими фирмами. Замечания тренера и участников курса помогли им понять, как презентация может быть одновременно увлекательной и убедительной.

В последующих блиц-презентациях было применено все, что было изучено. В малых группах участникам оказывали поддержку тренер и опытные наставники, которые учитывали индивидуальные особенности каждого и проводили параллели с немецкой бизнес-культурой. Наконец, от

каждой группы был избран кандидат для участия в финальном конкурсе блиц-презентаций. Нагме Ахмади, Амир Ширвани и Амир Иранманеш-паризи устроили настоящий фейерверк блиц-презентаций. Им удалось показать, как много уверенности в себе они смогли приобрести в ходе тренинга. Победителем дня стал Амир Ширвани, который по мнению участников лучше всего представил свою идею сотрудничества. Веселое настроение в конце тренинга и положительные отзывы показали, насколько полезным оказался тренинг. «Я убежден, что умение мыслить с ориентацией на достижение результата и эффективно коммуницировать поможет участникам держаться убедительно и налаживать взаимовыгодные партнерские отношения с немецкими деловыми партнерами», заявил тренер Филип Окито после мероприятия.



Об авторе

В качестве младшего менеджера проекта Ева Рат оказывает поддержку в проведении виртуальной Программы. В качестве помощницы руководителей проекта она уже сопровождала группы из Южной Африки, Индии, Вьетнама, Ирана, Чили и Мексики.

Украинские партнёры укрепляют сотрудничество

С 16 по 18 сентября прошла встреча украинских партнёров Программы подготовки управленческих кадров в очном формате – впервые с начала пандемии коронавируса. Участники подвели итоги работы Программы в кризисный период и согласовали меры, способствующие ещё более активному её продвижению в Украине.

В трёхдневном мероприятии, состоявшемся в Киеве, приняли участие 32 партнёра практически из всех регионов Украины и выпускники Программы подготовки управленческих кадров. Совместно они проанализировали результаты Программы и обсудили актуальные проблемы, с которыми приходится сталкиваться в процессе работы. Присутствующие рассмотрели вопросы, касающиеся будущего сотрудничества украинских партнёрских платформ, роли выпускников, а также повышения уровня известности Программы среди целевых групп. Руководитель проектов Гидо Райнш, отвечающий в GIZ за реализацию Программы в Восточной Европе, представил на конференции её новый формат, запуск которого планируется в 2022 году. Как данную концепцию можно осуществить в Украине, также стало предметом оживлённой дискуссии. Участники конференции единодушно заявили, что Программа доказала

свою жизнеспособность даже во время кризиса, вызванного коронавирусом, и что в это время удалось привлечь к участию в Программе многих высококвалифицированных управленцев. Так в текущем году 120 украинских предпринимателей успешно завершили обучение по Программе „Fit for Partnership with Germany“. Кроме того, в 2021 году для украинских компаний, заинтересованных в сотрудничестве с Германией, были организованы многочисленные бизнес-семинары в режиме онлайн, а также биржи контактов B2B, консультации с привлечением экспертов и встречи выпускников с целью обмена опытом. Однако и партнёры Программы смогли активно повышать свою квалификацию, например, в сфере налаживания деловых связей.

Сеть украинских партнёрских платформ объединяет различных субъектов, задействованных в области содействия развитию экономики. Это

региональные торгово-промышленные палаты и экономические отделы областных администраций, а также бизнес-ассоциации, консалтинговые компании и образовательные учреждения. Сюда относятся также и выпускники Программы подготовки управленческих кадров. В течение прошлого года к ней присоединились другие организации, такие как промышленные союзы и НПО. Все они осознают преимущества принадлежности к объединениям партнёров: помимо высокой узнаваемости Программы в регионах хорошо развитая сетевая структура гарантирует своим членам интенсивный обмен опытом в сфере сотрудничества с немецким бизнес-сообществом. Наряду с профессиональным повышением квалификации предусмотрены виртуальные посещения немецких предприятий.

Представители региональных партнёрских платформ, приехавшие на мероприятие, выразили общее желание продолжить сотрудничество в рамках Программы подготовки управленческих кадров. Чтобы привлечь больше участников, они намерены повысить популярность Программы на местах, а набор потенциальных кандидатов осуществлять более адресно. Присутствующие остались довольны решением диверсифицировать партнёрскую сеть за счёт расширения охвата новых членов и тем самым усилить её эффективность в различных отраслевых сегментах МСП. Кроме того, участники конференции договорились в будущем активнее вовлекать выпускников Программы в работу партнёрских платформ.





” Мы благодарны за проведение мероприятия в очном режиме, ведь, несмотря на все преимущества онлайн-формата, живое общение и человеческое тепло невозможно заменить виртуальным миром. Мы с нетерпением ждём следующих встреч.

Христына Савуляк, партнёрская платформа Львов

” Мы все ещё в прекрасном настроении благодаря положительным впечатлениям от этой встречи!

Дина Сидаш, партнёрская платформа Днепр

” Конференция была полезной, информативной и носила практический характер.

Андрей Дёгтев, выпускник

” В Программе приветствуется участие каждого, кто хочет продавать свою продукцию в Германии. Будучи выпускником, мне удалось расширить свои знания благодаря конференции и заглянуть в будущее своей отрасли.

Геннадий Дубов, выпускник



Экосистема для Центральной Азии

Усиление работы выпускников, привлечение новых участников к Программе, которые будут стимулировать национальную экономику, – эти цели преследуют партнеры и выпускники из Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана, занимаясь дальнейшим развитием Программы в своих странах. При этом они применяют новый инструмент: кооперативную экосистему.



Дорожная карта по созданию кооперационной экосистемы в Центральной Азии 2021

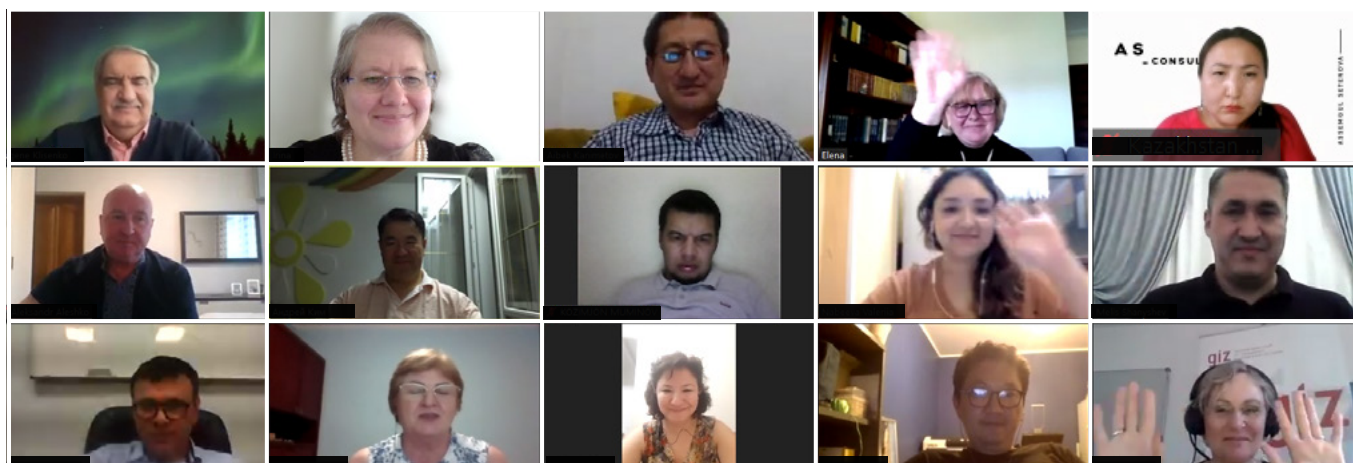
Значение экосистем в экономике возрастает. Различные игроки объединяются и таким образом обогащают друг друга, и создают друг для друга преимущества. При этом есть желание и в будущем использовать эти синергетические эффекты для программной работы в Центральной Азии. Для этого все значимые действующие лица будущей экономической экосистемы должны быть вовлечены в выгодное сотрудничество: выпускники, новые и потенциальные участницы и участники,

местные партнеры и предприятия, а также ассоциации в странах, выступающие в качестве мультипликаторов, представители GIZ и немецких образовательных центров.

«В работе с выпускниками в Центральной Азии экосистема сможет найти своё применение в качестве современного инструмента», – заявил Евгений Клисенко, который сопровождал этот стратегический процесс и разработал план действий. Первые мероприятия состоялись

летом и осенью 2021 года. Партнеры Программы и особенно активное ядро выпускников интенсивно обсуждали этот новый подход в рамках серии виртуальных встреч, на которых они провели несколько раундов мозгового штурма (brainstorming) и нетворкинг-сессии. Проведенные в июне стратегические семинары послужили составлению предварительной карты экосистемы. На этой карте указаны имена и местонахождение потенциальных членов будущей экосистемы. Благодаря существованию совпадающих интересов – например, среди отраслевых ассоциаций, кластеров и организаций по поддержке развития бизнеса – сотрудничество с сетью выпускников Программы подготовки управленческих кадров могло бы быть для них выгодным.

Многие убедительные истории успеха выпускниц и выпускников Программы призваны мотивировать этих игроков к совместной работе. Именно на это была направлена проведенная в ноябре так называемая мотивационная сессия, на которой выпускники из сектора здравоохранения, а также представители мест-



В работе с выпускниками в Центральной Азии экосистема сможет найти своё применение в качестве современного инструмента.

Евгений Клисенко

ных фирм этой отрасли встретились с немецкими провайдерами услуг в области телемедицины, чтобы изучить возможности сотрудничества между Германией и Центральной Азией в этой сфере.

На 2022 год запланировано флагманское мероприятие под названием «Бизнес-шоу выпускников». В ходе него выпускники смогут не только представить свои успехи в налаживании деловых отношений с немецкими предприятиями, но также открыто рассказать о препятствиях и вызовах. «Мы хотели бы предоставить нашим выпускникам и выпускникам возможность обмениваться опытом и мыслями по таким темам, которые нельзя найти ни в одной книге», – пояснила свой подход руководительница проекта Ирина Алексиадис из GIZ. Кроме того, участники хотят развивать и другие идеи, чтобы ещё более эффективно информировать общественность о возможностях Программы подготовки управленческих кадров. По этой причине GIZ приглашает на это мероприятие не только активных выпускников, но и фирмы из Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана.

Идея, положенная в основу

Экономист и эксперт GIZ д-р Евгений Клисенко из Киевского национального университета разработал экосистемный подход для стран Центральной Азии в качестве стратегического проекта устойчивого развития. Он поясняет идею, лежащую в его основе.



В начале 1990-х годов американский эксперт по стратегическому менеджменту Джеймс Мур первым провел аналогию между биологической экосистемой и экономической средой, а также ввел новый термин «бизнес-экосистема». Он определил его как «экономическое сообщество, состоящее из ряда взаимосвязанных организаций и отдельных лиц, которые производят товары и услуги, представляющие ценность для потребителей, которые также являются частью экосистемы». Концепция экономических экосистем очень быстро распространилась за пределами академической и экспертной среды. Эта экологическая метафора оказалась настолько убедительной и продуктивной, что дала толчок к разработке принципиально новых идей и концепций стратегического экономического развития и их практическому воплощению.

Сегодня реализация самых современных стратегий и программ развития опирается на развитие предпринимательских, инновационных и технологических экосистем, включая и последнюю программу экономического стимулирования ЕС, и германскую Промышленную стратегию до 2030 года. Аналогичная ситуация складывается в Центральной Азии, где национальные стратегии развития Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана либо прямо направлены на создание экономических экосистем, либо рассматривают их как эффективный инструмент для реализации этих стратегий. В этом контексте формирующаяся экономическая экосистема Программы подготовки управленческих кадров должна быть инструментом интернационализации национальных экосистем и развития их сотрудничества с немецкими партнерами.

Преимущества экосистемы, ориентированной на сотрудничество, существуют на трех центральных уровнях:

- ▶ Профессиональный нетворкинг всех причастных лиц становится гораздо более интенсивным и продуктивным, возникают новые формы сотрудничества.
- ▶ Это, в свою очередь, создаёт возможности для быстрого, эффективного и целевого обмена знаниями и опытом между участниками экосистемы.
- ▶ На основе профессионального нетворкинга, взаимного обмена и развития новых форм сотрудничества между участниками экосистемы инициируются новые реалистичные идеи и проекты сотрудничества.

Содействие устойчивому развитию является руководящим принципом политики Федерального правительства. Экономическая эффективность, защита природных ресурсов и социальная ответственность должны идти рука об руку, чтобы обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Экономика является важным фактором и мультипликатором, способствующим большей устойчивости.

ПОВЕСТКА ДНЯ ДО 2030 ГОДА

Компании вносят вклад в устойчивое развитие

«Мы призываем все предприятия использовать свой творческий потенциал и инновационную мощь для решения задач в области устойчивого развития», – говорится в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, принятой в 2015 году государствами-членами Организации Объединенных Наций. Повестка дня на период до 2030 года содержит 17 целей, так называемых целей в области устойчивого развития (SDGs), для экологически, социально и экономически устойчивого развития. При этом речь также идет о борьбе с нищетой и голодом, о здравоохранении и образовании, о защите климата, морей, океанов и сухопутных экосистем, а также об энерго- и водоснабжении, мобильности и инфраструктуре, об эффективности использования ресурсов, полной занятости и устойчивом экономическом росте. Для достижения этих целей перед частным сектором – «от микропредприятий и кооперативов до многонациональных компаний» – также стоят сложные задачи.

Германская стратегия устойчивого развития, которая реализуется для Германии в рамках Повестки дня на период до 2030 года, рассматривает предприятия в качестве ответственных субъектов – «как производителей и поставщиков товаров и услуг, как движущую силу исследований и разработок, как потребителей сырья и полуфабрикатов, как работодателей, в сфере осуществляемого на предприятиях профессионально-технического образования и повышения квалификации, в обеспечении гендерного равенства и совместимости работы и семьи, а также в их региональном окружении». Это предоставляет широкий спектр возможностей для предприятий, но также означает серьезные вызовы. Таким образом, флагманы устойчивого развития среди предприятий смогут улучшить свое положение на товарных, а в будущем и на финансовых рынках, потому что потребители и инвесторы в процессе принятия решений о покупках и инвестициях уделяют все больше

внимания социальной и экологической совместимости продуктов и их производства. Преимущества очевидны также и на рынке труда, поскольку квалифицированные специалисты в поисках работы часто ориентируются на направленность предприятий в контексте достижения целей устойчивого развития, что будет иметь большое значение, в частности, в отраслях, испытывающих дефицит квалифицированных кадров. Что касается производства, устойчивое управление становится прибыльным, если меры по повышению эффективности приводят к сокращению потребления энергии и сырья, тем самым снижая производственные затраты.

Инвестиции в функционирующую экономику замкнутого цикла

С переводом производства на циркулярную экономику с многооборотным использованием продукции можно также снизить зависимость от первичного сырья. При этом цир-



► кулярная экономика включает в себя все меры, позволяющие разорвать взаимосвязи между экономическим ростом и использованием ресурсов с выбросами вредных веществ. Таким образом, экономика замкнутого цикла является важной движущей силой технических инноваций и открывает новые сферы бизнеса, например, в экономике совместного пользования или в экономике типа Product-as-a-Service (при которой производимая услуга продается продавцом или поставщиком покупателю и централизованно размещается либо на отдельном веб-сайте, либо на платформе открытого рынка). Однако сначала для этого требуются значительные инвестиции в технологии и ноу-хау, которые ложатся финансовым бременем на предприятия. В процессе реализации важно, чтобы циклы использования материалов были действительно замкнутыми, т.е. чтобы имелись соответствующие торговые партнеры, функционировали рынки вторичного сырья и – когда речь идет о потребительских товарах – потребители также вносили свой вклад. Свободная торговля и открытые рын-

ки создают возможности для участия в глобальных цепочках создания добавленной стоимости, создают рабочие места, обеспечивают рост и процветание как внутри страны, так и за рубежом. Диверсификация торговых отношений способствует устойчивости цепочек поставок. Однако при этом также могут возникать риски в обеспечении соблюдения прав человека и экологических стандартов на протяжении цепочек поставок фирм, действующих на глобальном уровне. В 2016 году, с принятием Национального плана действий Федеральное правительство сформулировало четкие рекомендации в адрес всех предприятий касательно имплементации процесса должной корпоративной осмотрительности в отношении соблюдения прав человека в соответствии с их размером, отраслью и

положением в цепочке поставок и цепочке создания добавленной стоимости. С принятием закона о должной корпоративной осмотрительности в цепочках поставок в июне 2021 года фирмы, зарегистрированные в Германии и превышающие определенные размеры, обязаны выполнять свои обязанности в цепочке поставок путем реализации должной добросовестности в отношении прав человека, причём пределы действия этой должной корпоративной добросовестности зависят от степени влияния. Даже если этот закон – в зависимости от размеров фирмы – вступит в силу лишь начиная с 2023 или 2024 года, предприятия уже сейчас должны приложить все усилия, чтобы к этому времени быть в состоянии выполнять свои предписанные законом обязанности.

Во многих областях хозяйствования на принципах устойчивого развития цифровые технологии открывают большие возможности.



Потребность в прозрачной коммуникации

Компании сталкиваются с новыми требованиями также и в отношении отчетности по вопросам устойчивого развития: отчеты информируют заинтересованные стороны – в дополнение к финансовой отчетности – о воздействии предпринимательской деятельности на окружающую среду и общество, а также о влиянии внешних изменений, таких как, например, изменение климата, на деятельность предприятия. Потребность в этой нефинансовой информации возрастает со стороны инвесторов, НПО и потребителей, о чем свидетельствует расширение обязанностей по представлению отчетности, в частности, на уровне ЕС и на международном уровне. Например, Комиссия ЕС представила проект директивы, которая предназначена для конкретизации требований к отчетности и должна увеличить число фирм, которые должны предоставлять отчетность. При этом важно не только отдать должное интересам заинтересованных сторон, но и в то же время

организовать все таким образом, чтобы требования, предъявляемые к фирмам – особенно МСП, были адекватными и простыми для выполнения.

Во многих областях хозяйствования на принципах устойчивого развития цифровые технологии открывают большие возможности – например, в области устойчивого производства, отслеживания производственно-сбытовых цепочек, эффективного использования ресурсов, интеллектуального сетевого управления или децентрализованного энергоснабжения. Применение цифровых технологий и анализ больших массивов данных дают основания ожидать наступления настоящего переломного момента. Но в то же время важно не упускать из виду критическую сторону цифровизации, например, вызванное ею потребление энергии и сырья или воздействие на рынок труда и конкуренцию.

Как бы ни была важна ответственность предприятий, цели устойчивого развития могут быть достигнуты

только путем взаимодействия между бизнесом, наукой, политикой и обществом. Федеральное правительство поддерживает предприятия во всех сферах устойчивого развития, предоставляя широкий спектр консультационных и финансовых услуг, к примеру в области энергетики, инноваций, цифровизации, малого и среднего предпринимательства, региональной экономики, должной корпоративной осмтрительности в цепочках поставок и внешнеэкономической деятельности. Однако решающим фактором является разработка таких условий для предприятий, чтобы защита природных основ жизни и социальная ответственность шли рука об руку с экономической эффективностью.



Подробная информация:
www.deutsche-nachhaltigkeitsstrategie.de

Об авторе

Штефан Либенберг отвечает в Федеральном министерстве экономики и энергетики (BMWi) в политическом департаменте за тематическую область «Устойчивая экономика».



Кристина Гарсия является выпускницей Программы подготовки управленческих кадров и работает консультантом по вопросам корпоративного управления в мексиканском консалтинговом коучинг-агентстве «Glauwissen». Участие в Программе натолкнуло ее на мысль об изменении бизнес-модели и подхода к теме социальной ответственности на своей фирме, как объясняет Гарсия в интервью.

Журнал: На своем предприятии Вы делаете ставку на концепцию устойчивого хозяйствования. Как Вы к этому пришли?

Кристина Гарсия: Во время пребывания в Германии я осознала, насколько важно устойчивое развитие в корпоративной культуре. Устойчивое развитие означает, что потребности нынешнего поколения удовлетворяются, не лишая при этом будущие поколения возможности отвечать своим собственным потребностям. Я обнаружила, что для немецких МСП это не просто теоретическое определение, а фундаментальный подход к развитию бизнеса. Эта концепция хоть и была для меня новой, но она меня убедила. Поэтому я решила применить ее в нашей фирме. Таким образом, в 2020 году мы присоединились к Глобальному договору Организации Объединенных Наций. Эта инициатива побуждает предприятия во всем мире проводить устойчивую и социально ответственную политику в сфере бизнеса. В 2021 году мексиканский Центр филантропии SEMEFI присвоил нам в качестве отличия звание «Социально ответственного МСП», которое доказало стейкхолдерам свою активную причастность к решению социальных и экологических проблем.

«Мы хотим активно поддерживать устойчивое развитие»

Как на Ваше предприятие влияет тот факт, что Вы сделали цели устойчивого развития, ЦИ вчашский УР, эталоном?

В 2020 году мы взяли на себя обязательство интегрировать десять принципов Глобального договора Организации Объединенных Наций в нашу бизнес-стратегию, повседневную деятельность и корпоративную культуру. Как тренинговая и консалтинговая фирма мы изо дня в день стараемся убеждать предпринимателей и бизнесменов нашего города в верности концепции устойчивого хозяйствования. Когда я вернулась из Германии, с этой целью мы начали предлагать бесплатные лекции для предпринимателей и мексиканских МСП из различных отраслей. Кроме того, мы сотрудничали с муниципальным женским институтом в Толуке и Метепеке и обучили около 100 женщин на предмет предпринимательской инициативы. Тем самым мы внесли свой вклад в достижение «ЦУР 5». При этом важно сказать, что все 100 женщин смогли выйти из ситуации, характеризующейся присутствием домашнего насилия.

В центре внимания наших лекций стоит вопрос о том, как можно лучше всего содействовать достижению определенных целей в области устойчивого развития: инклюзивный и устойчивый экономический рост, занятость и достойные условия труда для всех, инклюзивное, справедливое и высококачественное образование, развитие резильентной инфраструктуры, устойчивая индустриализация, а также инновации. Это означает, что в целом мы имеем дело с четырьмя целями устойчивого развития, а именно с ЦУР 4, 5, 8 и 9.

Как присоединение к Глобальному договору изменило Ваше предприятие?

Теперь благодаря присоединению мы можем принимать участие в национальных и международных форумах, на которых мы, как и другие предприятия-члены, посредством ряда мер пытаемся продвигать реализацию целей устойчивого развития. Кроме того, теперь мы можем

помочь другим МСП сориентировать свою бизнес-стратегию на цели устойчивого развития. Но наиболее важным является то обстоятельство, что мы располагаем лучшими возможностями для того, чтобы сформировать в обществе осознание значения устойчивости.

Автомобильная отрасль является одной из важнейших промышленных отраслей Мексики. Вы предлагаете предприятиям, занятым в автомобильной промышленности, тренинги на тему устойчивого развития. Как выглядят эти тренинги?

Мы сосредотачиваемся при этом на двух важных моментах. С одной стороны, это отчеты об устойчивом развитии, основанные на стандартах ЦУР для составления отчетности касательно устойчивого развития. Мы помогаем предприятиям привести свою стратегию в соответствие с целями устойчивого развития. Это означает, что мы предлагаем ознакомление с ЦУР и показываем предприятиям, как они могут закрепить цели устойчивого развития в своей оперативной деятельности. Мы совместно разрабатываем план действий для реализации ЦУР. С другой стороны, мы даем компаниям общий обзор тем устойчивого развития и аспектов, имеющих существенное значение для различных тем.

В 2019 году Вы участвовали в Программе подготовки управленческих кадров. Какой опыт Вы получили, общаясь с немецкими фирмами?

На меня произвел впечатление тот факт, что предпринимательницы и предприниматели всегда преследуют одинаковые цели и имеют аналогичные стремления, независимо от того, из какой они страны. Особое внимание я обратила на то, что в Германии командной работе придается очень важное значение, причем не только внутри фирмы, но и во взаимодействии с поставщиками, заказчиками и обществом в целом. Еще одним моментом была автоматизация: многие процессы хорошо планируются, поэтому известно, какие из них можно выполнить более эффективно. Это

навело меня на мысль о систематическом отображении процессов на нашем предприятии. Дуальная система профессионального обучения была еще одним моментом, который мы позаимствовали и внедрили в своей фирме после нашего возвращения. Хотя нам и пришлось прервать нашу работу из-за пандемии, но сейчас мероприятия возобновились. В моем городе проживает много молодых людей, находящихся в поисках возможностей для развития.

В какой степени Программа помогла Вам усовершенствовать Ваше предприятие?

Программа коренным образом изменила мое представление о том, как можно организовать предпринимательскую деятельность. Подготовительные курсы в Мехико стали отличной отправной точкой: здесь я смогла поделиться своим опытом с другими мексиканскими предпринимателями, которых иначе я бы не встретила. Этот обмен опытом был очень полезным. GIZ и немецкий образовательный центр предоставили мне методику структурирования встреч таким образом, чтобы запланированные посещения предприятий малого и среднего бизнеса в Германии прошли успешно. Следующим шагом стало совершенствование нашей бизнес-модели с использованием тех концепций и примеров, с которыми я познакомилась в рамках программного модуля на тему инноваций. Поэтому я изменила свою бизнес-модель и внедрила цифровую платформу электронного обучения. Все это произошло осенью 2019 года, когда мы еще не знали, что в 2020 и 2021 годах столкнемся с пандемией. Программа подготовки управленческих кадров, бесспорно, хорошо подготовила меня к тому, что должно было произойти.



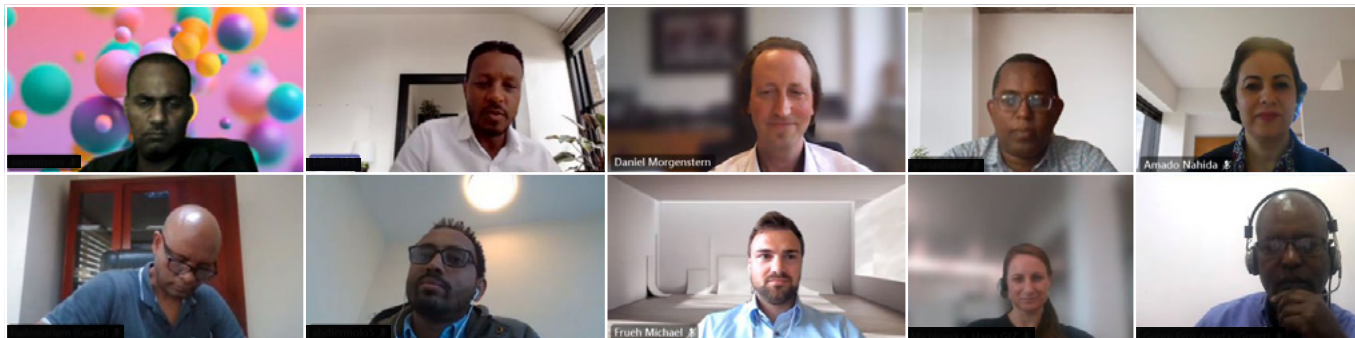
Подробная информация:
www.glauwissen.com.mx

«Наше экологическое убеждение фундаментально»

Во время посещения компании Secona управленцы из Эфиопии узнали, что значит устойчивое развитие и эффективное управление человеческими ресурсами. Пример международной торговой фирмы показал, как социальная активность и обязательства по охране окружающей среды сочетаются с предпринимательской деятельностью.

Являясь ведущей компанией по ре-маркетингу медицинского и офисного оборудования в Европе и экспертом по восстановлению и перепродаже поддержанной техники в сфере информационных технологий и медицины, Secona специализируется на предпродажной подготовке, а также утилизации медицинских приборов и оргтехники. Компания строго придерживается экологического подхода: бывшее в употреблении оборудование, приобретаемое у таких производителей, как Canon, Konica Minolta или Siemens, проходит тщательную проверку и частично обновляется. Во время сентябрьского онлайн-посещения менеджеры из Эфиопии получили представление об этой бизнес-модели.

Директор фирмы Даниэль Моргенштерн объяснил, как организован производственный процесс: после того, как оборудование полностью пригодно к эксплуатации, его поставляют местному партнёру, который реализует товар конечным



потребителям в стране назначения. В этом контексте участник Программы Хайле Мариам задал вопрос относительно реставрации и ремонта техники. «Производится замена только самых необходимых компонентов. Чем больше новых деталей, тем выше цена», – таков был ответ руководителя предприятия. Часто приходится подстраиваться под конъюнктуру местного рынка. Оборудование, не подлежащее ремонту или утилизации, разбирается и используется для нужд бывшей в употреблении техники или же исключительно в качестве запасных частей. Таким образом, предприятие обеспечивает долговечность машин и механизмов, а также вносит вклад в формирование экологической предпринимательской культуры.

Работая по всему миру, в Европе, Азии, на Ближнем Востоке или в Африке, компания только делает первые шаги на эфиопском рынке, отмечает г-н Моргенштерн, и в настоящее время активно занимается поиском деловых партнёров в этой восточноафриканской стране. А поскольку участник Программы Абди Эрмолу уже продает медицинское оборудование в Эфиопии и заинтересован в немецкой медтехнике, сотрудничество с Cerona GmbH может стать весьма успешным.

«Мы стараемся сделать рабочий график наших сотрудников более гибким»

Во второй части своей презентации Даниэль Моргенштерн подробно остановился на вопросах управления персоналом компании, в которой работает около 30 сотрудников. Он рассказал о процедуре подбора кад-

ров, начиная с определения потребности в конкретных специалистах, описания должности и публикации вакансии на соответствующих платформах, до проведения собеседования и приёма на работу, используя в качестве примера поиск кандидата на вакантную должность в сфере продаж. Компания к тому же готовит молодых специалистов, ежегодно на предприятии обучаются три практиканта. На мероприятии были также рассмотрены преимущества дуального профессионального образования.

Помимо внутрифирменного и внешнего обучения новых сотрудников в компании Cerona GmbH регулярно проводится коучинг персонала, к которому готовятся обе стороны. Важно всегда быть открытым для проблем и вопросов, согласовывать цели и ежегодно организовывать встречи с целью получения обратной связи, а также давать оценку проведенным мероприятиям по повышению квалификации. Это позволит разработать предложения по адаптации новых коллег, точно соответствующие их потребностям. «Кроме того, я убеждён, что мы как компания можем предложить очень значимую работу. Мы находимся в эпицентре климатических изменений и хотим внести свой вклад в преодоление этой тенденции. Предприятие работает с возобновляемыми источниками энергии и, к примеру, предоставляет зарядные станции для электромобилей сотрудников. Вся наша деятельность свидетельствует о твёрдости наших экологических убеждений. Имея региональные корни, мы в то же время ведём активную международную деятельность», – поясняет г-н Моргенштерн.

Соломон Вольде, руководитель торговой компании в Эфиопии, попросил дать рекомендации относительно того, как справляться с интенсивной нагрузкой на работе и уменьшить стресс. «Как генеральный директор, в целом, я стараюсь сделать рабочий график своих сотрудников более гибким», – отвечает г-н Моргенштерн. «В этой связи мы намерены предлагать различные варианты занятости: есть коллеги, которые хотят иметь свободный график или возможность работать в любом месте, например, из домашнего офиса. Мы принимаем это во внимание. От себя лично могу сказать, что мне очень помогает расстановка приоритетов. Далеко не всегда можно успеть сделать всё, что задумано. Отказ от менее важных задач и концентрация на главном уменьшает уровень стресса. Меня самого в такой ситуации выручает медитация – но каждый должен найти свой собственный способ справиться с побочными эффектами рабочего ритма, который становится всё стремительней. Это и есть ключевой момент», – этими словами Даниэль Моргенштерн завершает своё выступление.



Об авторе

Михаэль Фрю работает в Торгово-промышленной палате региона Штутгарт в качестве куратора групп, обучающихся по Программе подготовки управленческих кадров. Помимо разработки и реализации программ повышения квалификации Михаэль совместно с другими коллегами отвечает за налаживание контактов между немецкими компаниями и участниками Программы.

Распознать тренды и надлежащим образом подготовить своё предприятие

Как малые и средние предприятия могут воспользоваться преимуществами цифровых медиа? Как они оптимально продвигают себя? И как найти и удержать квалифицированный персонал? Ответить на эти и другие вопросы позволила туркменским выпускникам серия семинаров, организованных для них Программой подготовки управленческих кадров.

Стремительное технологическое развитие, которое оказывает влияние на нашу повседневную жизнь и мир бизнеса, ставит новые задачи также и перед МСП. Такие цифровые инструменты маркетинга, как поисковые системы, веб-сайты компаний и социальные сети, становятся все более важными для успешной коммуникации с целевой аудиторией, а квалифицированные сотрудники вносят определяющий вклад в предпринимательский успех. Это касается и сотрудничества с немецкими компаниями. На этом фоне туркменские выпускники Программы на трех

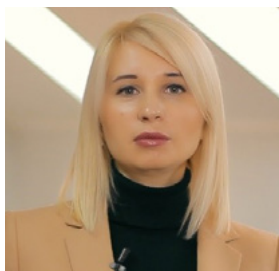
онлайн-семинарах в августе ознакомились с актуальными тенденциями касательно «человеческого капитала» и маркетинга, а также расширили свои знания в сфере менеджмента и информационных технологий.

На тему управления персоналом выступил Арслан Джораев, специалист по подбору персонала из Туркменистана. Он остановился на аспектах привлечения персонала, организации рабочих процессов, оценки результатов деятельности и мотивации сотрудников, рассмотрел различные стили управления и работы, а также подходы к преодолению стресса и разрешению конфликтов. «Поскольку я сама работаю в сфере управления человеческими ресурсами, я очень рада этому интересному тренингу. Я многому научилась и хотела бы еще больше улучшить свои знания и компетентность на международном уровне», – прокомментировала впоследствии свое участие одна из выпускниц.

Все необходимое о маркетинге выпускники узнали на семинаре, который провел тренер Даниил Майковский. Он объяснил разработку маркетинговых стратегий и представил современные методы и ин-

струменты исследования и анализа рынка. В заключение туркменские выпускники смогли углубить только что полученные знания во время анализа конкретной ситуации. Двухдневный семинар Ирины Куропась был посвящен конкретным аспектам цифрового маркетинга. Украинская специалистка предоставила информацию о трендах и инструментах цифрового маркетинга, а также дала советы по созданию веб-сайта предприятия. Участники узнали, что в наши дни он представляет собой нечто большее, чем просто визитную карточку, напечатанную на бумаге. Помимо аспектов продвижения в поисковых системах, Ирина Куропась также рассмотрела тему продвижения бренда в социальных сетях, лайфхаков, мессенджеров и создания чат-ботов. «Если Вы хотите вести бизнес на международном уровне, Вам нужно инвестировать время и деньги в стратегию цифрового маркетинга», посоветовала экспертка.

На курсах туркменские руководители смогли многое позаимствовать для своей работы. «Я считаю эти семинары полезными для нашего бизнеса. Я передаю то, чему научился, другим и рекомендую эти курсы также своим партнерам и коллегам», – сказал впоследствии один из участников. Его коллега по команде добавил: «Для меня важно знать тренды и идти в ногу со временем. Поэтому я продолжу и в будущем принимать участие в этих семинарах». Очень положительный отклик получил интерактивный формат. «Я благодарен за то, что нам, малым и средним предприятиям, была оказана такая активная поддержка и что содержание семинаров было представлено в виде хорошо усваиваемых информационных фрагментов. Тренеры были замечательными», – добавил один из участников. «Это очень интересные и важные темы в наше время. Спасибо за подробную презентацию», – подытожила Шагуль Непесова, представительница партнерской организации в Туркменистане. Помимо профессионального обмена с экспертами, выпускники использовали семинары для нетворкинга между собой и выявления синергии для будущего сотрудничества.



Арслан Джораев (слева), Ирина Куропась (в центре) и Даниил Майковский (справа) провели семинары.

Сильные позиции в Индустрии 4.0 благодаря связям и ноу-хау

Follow-up для выпускников из Египта прошёл под знаком налаживания связей и укрепления партнёрских отношений. Управляющим удалось к тому же познакомиться с современными тенденциями в Индустрии 4.0, а также получить информацию о возможностях повышения квалификации.



На мероприятии выпускники делились полученными знаниями и передовым опытом в сфере налаживания и расширения бизнеса с немецкими компаниями. Для всех присутствующих было очевидно, что выстраивание успешного делового партнёрства с МСП Германии предполагает медленное, постепенное и органичное развитие отношений, которое впоследствии можно уверенно продолжать. «Как бы ни было трудно начать сотрудничество с немцами, поддерживать его не столь сложно», – резюмировал свои впечатления один из выпускников. Ряду участников удалось воспользоваться контактами, установленными во время пребывания в Германии, даже в условиях пандемии и тем самым увеличить долю экспорта. В ходе семинара трое выпускников рассказали о совместной деятельности и итогах кооперации с немецкими и международными партнёрами. В презентациях подчёркивалось положительное влияние Программы на предприятия участников и совершенствование их личных способностей. В качестве критериев успеха неоднократно упоминались навыки, приобретенные благодаря Программе, а также знакомство с немецкой деловой культурой.

В продолжение встречи Follow-up выступили представители компании Siemens с двумя презентациями. Аня Симон, главный технический директор подразделения LNI 4.0, расположенного на базе концерна Siemens AG в Мюнхене, рассказала об актуальных возможностях в сфере автоматизации. Она представила ассоциацию Labs Network Industrie 4.0 e.V. (LNI 4.0): платформу, которая совместно с мировыми промышленными игроками работает над созданием концепций и экспериментальных установок, а также проводит демонстрационные испытания с целью интеграции полученных результатов и данных в «цифровую среду индустрии будущего». Таким образом, в нейтральных испытательных средах можно получить информацию по различным сценариям и предметным областям, например, для цифровых решений в производстве измерителей, датчиков, роботов или коботов, использование которых способно привести в дальнейшем к повышению эффективности.

Хебаталла Абд Эль Халим и Шериф Эль Наггар, сотрудники Siemens LLC в Египте, рассказали о деятельности компании в стране и более подробно остановились на возможностях по-

вышения квалификации выпускников: на портале «SITRAIN – Digital Industry Academy» компания Siemens предлагает модель обучения для сотрудников промышленных компаний и среднего бизнеса. Партнерами по сотрудничеству в рамках этих тренингов выступают Египетская национальная академия наук и профессиональных навыков (NASS) и Германо-египетская техническая академия (EGT). Основываясь на тесном обмене опытом, а также посещая компании с целью проведения консультаций, участники способны совместно реализовывать новые концепции профессиональной подготовки, специально разработанные с учётом потребностей конкретной компании.

Поводя итоги, египетские управленцы подчеркнули особую значимость ассоциации выпускников и диалога между участниками. Один из участников описал тесные и теперь уже многолетние контакты с другими выпускниками Программы как «связи, благодаря которым обогащаешься опытом, обретаешь поддержку и совет» – они помогали и помогают сегодня многим выпускникам из Египта преодолевать продолжающийся кризис коронавируса.



Подробная информация:

www.lni40.de

www.sitrain.com

«Мы хотим укрепить связи»

Чилийские выпускники Программы подготовки управленческих кадров объединились в недавно созданную ассоциацию ASOGICH. Журнал побеседовал с её председательницей **Марией Инес Диас** о целях и планах организации.

Журнал: Будучи выпускницей Программы подготовки управленческих кадров, Вы основали первую ассоциацию выпускников чилийских участников Программы. Как она возникла и что представляет собой ASOGICH на сегодняшний день?

Мария Инес Диас: Нам хотелось официально оформить кооперационные проекты, инициированные рядом чилийских компаний в рамках Программы 2020 года. Отсюда возникла идея создания ассоциации выпускников. С помощью чётко

организованной сетевой структуры у нас появилась возможность более целенаправленно развивать контакты между предприятиями выпускников. Это помогает создавать новые сообщества внутри ассоциации, а также сотрудничать с объединения-



ми выпускников в других странах. Мы убеждены, что международная торговля способствует общественному развитию. Силами ассоциации уже удалось провести первые совместные мероприятия с мексиканским объединением выпускников, с которым у нас сложились хорошие отношения. Некоторые из компаний, принявших участие в Программе, приступили к реализации проекта по выходу на рынок Мексики благодаря связям, возникшим в результате взаимодействия между организациями выпускников обеих стран.

Сейчас идёт процесс регистрации ассоциации выпускников как юридического лица, чтобы получить доступ к государственному финансированию. В то же время мы составляем план мероприятий на 2022 год и план действий, который мы намерены реализовать в ближайшие несколько лет. Участие в бизнес ассоциациях открывает огромные возможности: объединив усилия, мы сможем заявить о себе, оказывать влияние и добиваться перемен. Мы хотим укрепить модель нашего сообщества и упрочить наши отношения с партнёрами, поощрять свой персонал и продвигать сотрудников других заинтересованных сторон, а также повысить узнаваемость объединения выпускников с помощью соответствующих маркетинговых инструментов.

Каковы наиболее серьёзные вызовы, с которыми сталкиваются в настоящее время чилийские выпускники в процессе сотрудничества с немецкими компаниями?

Чилийские предприятия, куда относятся и компании-члены нашей ассоциации, а также многие европейские фирмы постепенно восстанавливаются после жёстких ограничений, введённых для сдерживания пандемии коронавируса. По мере того, как бизнес вновь наращивает объёмы производства, вызовы, стоящие перед ним, и вытекающее отсюда стремление действовать смещаются в сторону цифровизации и устойчивого развития. Сюда же следует добавить и тот факт, что мы являемся частью глобализированной мировой экономики, где компании

испытывают растущее давление со стороны конкуренции. На этом фоне сотрудничество между предприятиями имеет чрезвычайно важное значение, поэтому ряд наших членов крайне заинтересован в кооперации с немецкими партнёрами. Например, уже реализуются совместные проекты в области добычи полезных ископаемых, здравоохранения и искусственного интеллекта.

Для нас как ассоциации выпускников, по моему мнению, самая главная цель – укреплять существующие деловые отношения между чилийским и немецким бизнесом. Перед некоторыми из наших участников стоит к тому же задача восстановления связей со своими немецкими партнёрами, прерванных из-за пандемии. Наконец, ещё одной насущной проблемой является налаживание новых бизнес-контактов, например, в таких сферах, как Индустрия 4.0 и возобновляемые источники энергии – это две области, в которых Германия накопила огромный опыт, так что нашим компаниям здесь есть чему поучиться.

Следующим направлением сотрудничества между Чили и Германией, в котором ассоциация выпускников хотела бы играть ведущую роль, является продвижение немецкой модели дуальной системы обучения.

Какую конкретную помощь вы оказываете выпускникам?

В настоящее время ассоциация ASOGICH нацелена на обеспечение малого и среднего бизнеса информацией о мерах поддержки, разработанных чилийским правительством специально для МСП. Мы также консультируем компании, которые намереваются подать заявку на получение государственного финансирования и принять участие в проектах кооперации, возникших в результате деятельности ассоциации.

Кроме того, мы готовим различные мероприятия для наших членов, реализация которых планируется в первой половине 2022 года. С помощью таких шагов нашим компаниям-участникам предоставляется возможность развивать компетенции



Ежемесячно мы проводим встречи выпускников и организуем профессиональный диалог с предпринимателями из Чили и экспертами из Германии.

в двух чрезвычайно интересных областях, а именно в Индустрии 4.0 и в сфере возобновляемых источников энергии. В этой связи особую важность приобретает тема «зеленого» водорода. Я надеюсь, что данная инициатива найдёт поддержку со стороны других объединений выпускников, а также организаторов Программы подготовки управленческих кадров «Fit for Partnership with Germany».

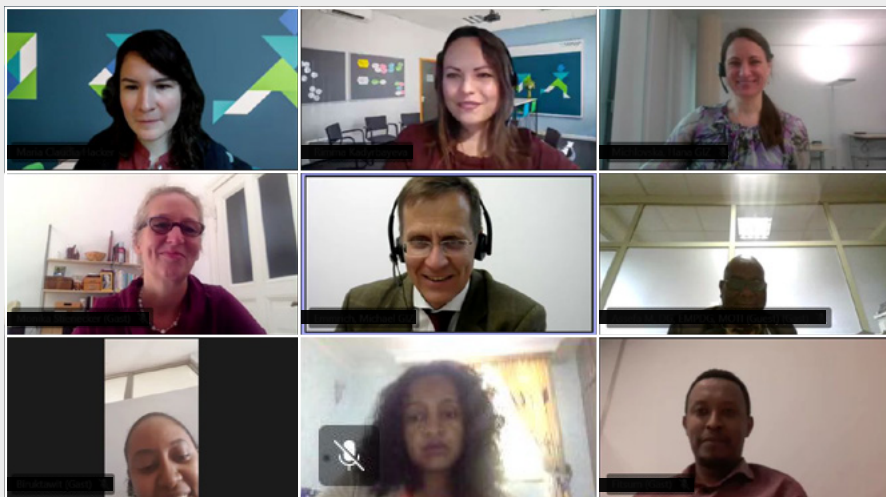
Что меня ожидает, если я решу стать членом ассоциации выпускников?

Ежемесячно мы проводим встречи выпускников и организуем профессиональный диалог с предпринимателями из Чили и экспертами из Германии. Например, ассоциация поддерживает тесную связь с Чилийским агентством экономического развития CORFO, совместно с которым мы подали заявку на получение государственного гранта для организации масштабного мероприятия на тему Индустрия 4.0 и возобновляемые источники энергии. Этот форум позволит обменяться опытом немецким и чилийским специалистам.



Как стать членом ASOGICH?

Заполните, пожалуйста, контактный формуляр на сайте www.asogich.org или же напишите на один из указанных адресов электронной почты: contacto@asogich.org, mariaines@asogich.org или paulo@asogich.org. После подтверждения Вашего участия в Программе подготовки управленческих кадров Вы становитесь членом ассоциации. ASOGICH зарегистрирована также в соцсети LinkedIn.



«Программа стала переломным моментом»

Спустя полтора года после завершения обучения выпускники из Эфиопии встретились в июле на виртуальном семинаре Follow up. Помимо экономических результатов, они обсудили тему, которая сейчас волнует всех и каждого: стрессоустойчивость.

На мероприятии, организованном образовательным центром IMAR в цифровом формате, в группе из 21 предпринимателя царила атмосфера особой радости в связи с возможностью увидеться вновь. Из-за пандемии выпускникам пришлось пережить несколько сложных месяцев. Но все присутствующие были единогласны в том, что участие в Программе помогло им справиться с данной ситуацией. На семинаре Follow-up выпускники – члены эфиопской пилотной группы 2019 года – активно обменивались мнениями о прошедшем годе, демонстрировали достигнутые результаты и обсуждали существующие трудности и возможности.

Повестка дня включала, помимо всего прочего, обучающий компонент на тему стрессоустойчивости, а также рассмотрение вопроса, как реагировать на изменения, вызванные текущей пандемией Covid-19. На семинаре участники Программы подготовки управленческих кадров смогли пополнить свои знания, по-

лученные в ходе тренинга по управлению изменениями и вдохновленные больше узнать о собственной способности преодолевать сложности и способах её развития. Представители Эфиопии обсудили и такие факторы стрессоустойчивости, как лояльность, позитивное отношение в кризисных ситуациях и социальное окружение.

В ходе семинара Follow up выпускники отметили три основные компетенции, ставшие особенно важными для них в условиях преодоления кризиса во время пандемии: компетенции в области маркетинга, ведения переговоров и управления изменениями. Управляющим удалось многому научиться в этой сфере ещё во время стажировки в Германии и успешно применить полученные знания в дальнейшем. "Тогда это было действительно переломным моментом", – подчеркнул один из эфиопских

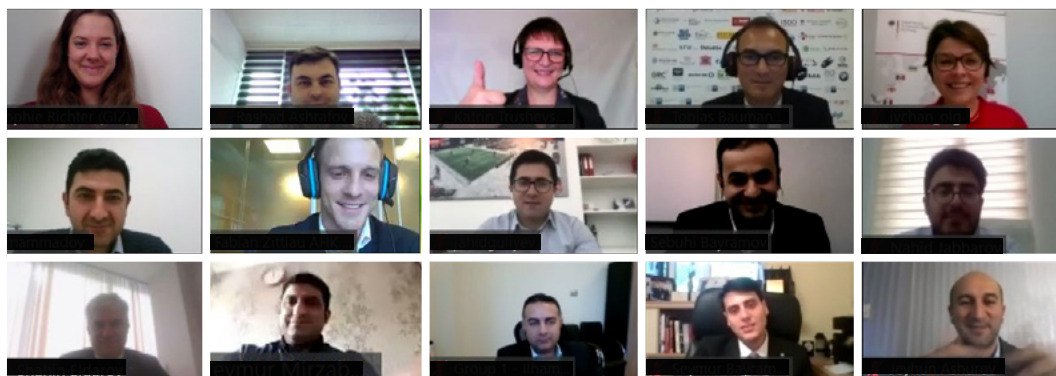
предпринимателей, вспоминая обучение в рамках Программы.

Участниками виртуальной встречи стали также Моника Штинекер из Федерального министерства экономики и энергетики и представители местного партнёра Программы – Министерства торговли и промышленности Эфиопии: Ассефа Мулугета Кондал, руководитель Департамента содействия развитию экспорта, и его заместительница Хайманот Тибебу Кассайе. Моника Штинекер подчеркнула значимость устойчивого экономического развития и подтвердила, что сотрудничество с Эфиопией в рамках Программы подготовки управленческих кадров в настоящее время хоть и находится на пилотной стадии, но уже достигнуты многообещающие успехи. Эфиопские партнёры выразили свою заинтересованность в двустороннем сотрудничестве и заверили участников в том, что правительство Эфиопии намерено тесно взаимодействовать с эфиопским частным сектором. Ассефа Мулугета Кондал высоко оценил Программу подготовки управленческих кадров как прекрасную возможность для развития экспорта, прежде всего, сельскохозяйственной продукции Эфиопии. По его мнению, немецкий рынок ставит особые вызовы, предъявляя высокие требования к качеству. Поэтому данная форма поддержки со стороны Германии всячески приветствуется. В то же время Программа предоставляет немецким компаниям доступ к растущему рынку, отметил Ассефа Мулугета Кондал. «Наши отношения – это ситуация, в которой выигрывают обе стороны».



Выпускники используют цифровизацию для нетворкинга

Выпускники Программы из Азербайджана хотят налаживать более тесные связи на национальном и международном уровнях и расширять свои контакты с бизнес-сообществом Германии. Виртуальный хаб для выпускников призван это упростить.



«Мы уже давно представляли себе такой формат социальной сети для выпускниц и выпускников в Азербайджане. Мы хотели бы использовать ее для создания и обновления устойчивых национальных и международных структур экономического сотрудничества», — объясняет проект Рашад Мамедов. Этот предприниматель является координатором Азербайджано-немецкой ассоциации выпускников (Azerbaijan-German Alumni Club – AGA) и сам был участником Программы. «Мы констатировали, что закрытая и четко видимая структура поддерживает наших предпринимателей и предпринимательниц во время кризисов. Она позволяет независимо от местонахождения эффективно прокладывать новые пути. Посредством цифрового формата мы хотим сделать сеть еще более оживленной. Этой цели служит виртуальный хаб для выпускников», — рассказал Рашад Мамедов.

Пандемия коронавируса и связанное с этим растущее признание обществом цифровых форматов сотрудничества в конечном итоге стали катализатором этой идеи. В настоящий момент команда из десяти человек работает над созданием виртуального хаба для выпускников. На его веб-сайте клуб

будет представлять свои услуги, приглашать на свои собственные и внешние мероприятия, такие как, например, курсы повышения квалификации, специализированные выставки или общие собрания членов. В первую очередь, ассоциация AGA Club занимается наведением мостов с Германией. Связь с Германией также можно найти в новом логотипе клуба — виноградной лозе: каждая гроздь в цветах немецкого и азербайджанского флагов ассоциируется с отдельным выпускником и символизирует германо-азербайджанское сотрудничество и совместный успех.

У Рашада Мамедова есть конкретные идеи в отношении будущей работы с выпускниками: «Это будет хорошим сочетанием онлайн- и офлайн-мероприятий. Конечно, мы также хотим, чтобы наши выпускники продолжали быть активными». Личные встречи по-прежнему важны и должны дать выпускникам Программы возможность для нетворкинга и взаимной мотивации. Члены ассоциации должны получать индивидуальную поддержку и иметь возможность более привлекательно представлять себя немецким и международным компаниям. Благодаря AGA Club выпускники Программы также должны получить возможность представить

свои предприятия, повысить свою квалификацию, найти новые идеи и деловых партнеров, а также совместно реализовать проекты.

С тех пор, как в 2009 году в Азербайджане была запущена Программа подготовки управленческих кадров, активные выпускники — специалисты среднего и высшего уровня управления из различных отраслей — регулярно встречаются для проведения круглых столов, дискуссий и тренингов. После 10-летнего юбилея Программы в 2019 году наконец сформировалась группа, которая имела своей целью разработку мероприятий для азербайджанских выпускников Программы, чтобы придать сети новый жизненный импульс. Многие из приблизительно 490 выпускников уже интегрированы в сеть AGA Club. «Мы надеемся, что их будет гораздо больше», — говорит Рашад Мамедов. Клуб надеется достичь этого с помощью виртуального хаба для выпускников и намерен посредством сети позиционировать себя в качестве компетентного контактного лица для немецкого бизнес-сообщества.

Контакт:
rashad-mammadov@hotmail.com

Новый взгляд через призму коллегиального консультирования



В рамках Программы подготовки управленческих кадров участники встречаются с самыми разными людьми: тренерами, немецкими предпринимателями, потенциальными партнёрами. Но они к тому же очень интенсивно общаются с другими управленцами, вместе с которыми проходят обучение, так называемыми коллегами. Как извлечь пользу из таких контактов – об этом выпускники из Египта и Туниса узнали на семинаре по коллегиальному консультированию.

Коллегиальное консультирование является особой формой обмена опытом, когда группа единомышленников работает над решением конкретной проблемы. При этом модерирование не требует достижения конкретного результата и содействует более ясному пониманию сложных взаимосвязей. На виртуальном семинаре, состоявшемся в сентябре, выпускники познакомились с данной методикой и смогли сразу же применить её на практике. Разнообразие отраслей, представленных на встрече – от пищевой промышленности, фармацевтики, торговли до строительства и энергетики – только добавило преимуществ, пояснила бизнес-тренер Юлия Мориц: «Чем шире многообразие среди участников, тем лучше. В междисциплинар-

ной группе каждый может задавать вопросы по проблеме и услышать новые точки зрения от своих коллег». В ходе каждой сессии взаимного консультирования определяют ответственного, так называемого «владельца кейса», кроме того, в ней участвуют группа экспертов и один или несколько модераторов, которые следят за соблюдением правил и сопровождают процесс обсуждения.

На семинаре выпускница Программы представила первый случай. Она рассказала, что недавно произошло слияние компаний, в результате чего организационная структура её предприятия изменилась. В настоящее время в отделе участницы также наметились перемены. Хотя многие сотрудники хорошо вписались в новую

структуру, некоторые отказывались признавать произошедшие изменения, что поставило выпускницу перед необходимостью принимать сложные кадровые решения. «Как вовлечь сотрудников в процесс преобразований? Теперь я вынуждена либо перевести некоторых из них в другой отдел, либо уволить. Положение затруднительное, потому что я не вижу реального выхода из ситуации, сложившейся вокруг этих сотрудников», – объясняет менеджер. На следующем этапе так называемые эксперты получили возможность задать вопросы, чтобы лучше понять описанную проблему. Только после этого они высказали свои варианты решения. Как и в случае с мозговым штурмом, здесь действуют три правила: все предложения приветствуются, количество превышает качество, а идеи других коллег принимаются и получают дальнейшее развитие. Владелец кейса исполняет только роль слушателя.

В ходе мероприятия было высказано множество мнений и состоялось их активное обсуждение. В завершение дискуссии одна из участниц дала рекомендацию: «Будьте справедливы, оставаясь объективными». На этапе обратной связи выпускница выразила благодарность за интересные предложения: «Многие вещи я теперь понимаю более ясно, и в будущем смогу вовремя принять обдуманное решение». Остальные участники семинара также положительно восприняли данную методику. Ещё один владелец кейса подытожил: «Некоторые идеи я реализую непосредственно после семинара. Разнообразный профессиональный опыт участников помогает сосредоточиться на главном и даёт мощный стимул. Всё зависит от того, насколько глубоко вы копаете, потому что из любого положения всегда найдётся выход». Метод коллегиального консультирования не только предлагает решения, но и способен привлечь внимание людей к конкретной проблеме. «Основная мысль заключается в том, что такой подход даёт возможность посмотреть на ситуацию свежим взглядом и оценить её по-новому. Я думаю, это очень полезно», – подвел итог один из выпускников.

В поиске инновационных решений

С 24 по 26 октября в Екатеринбурге прошла конференция для российских выпускников германских образовательных программ под девизом «Формирование устойчивого будущего — новые задачи для экономики, исследований и науки». В мероприятии, инициированном Германо-российским форумом и организованным Посольством Федеративной республики Германии в России, приняли участие также выпускники Программы подготовки управленческих кадров.

В качестве партнера мероприятия, проводимого в Уральском федеральном университете (УрФУ), GIZ пригласило 20 выпускников Программы. В сотрудничестве с Германо-российской внешнеторговой палатой (АНК) оно организовало два практических семинара, посвященных последствиям и вызовам 4-й промышленной революции для российско-германского сотрудничества. Помимо прочего, там обсуждался вопрос о том, как российские МСП с помощью Индустрии 4.0 могут повысить свою конкурентоспособность и экспортный потенциал, а также завоевать цифровую нишу на рынке. Эрнст Штёкль-Пукалл, руководитель отдела цифровизации и Индустрии 4.0 в Федеральном министерстве экономики и энергетики (BMWi), подчеркнул, что посредством Индустрии 4.0 предприятия становятся частью более крупных

экосистем, то есть они формируют гибкие сетевые структуры. Ведущие принципы Федерального правительства Германии до 2030 года касаются формирования этих экосистем в глобальном масштабе. В качестве флагманского проекта г-н Штёкль-Пукалл представил облачную платформу GAIA-X, проект по созданию информационной инфраструктуры.

Конкретные проекты германо-российского сотрудничества и опыт в сфере Индустрии 4.0 выпускники смогли обсудить с представителями немецких компаний «Bosch Rexroth» и «Almawatech». Дмитрий Кононенко, руководитель проекта цифровизации экономики Германо-российской внешнеторговой палаты, рассказал о германо-российской инициативе по цифровизации экономики (GRID) и пригласил участников практическо-

го семинара на мероприятия Германо-российской внешнеторговой палаты.

Выпускники Программы подготовки управленческих кадров обменялись с другими участниками практического семинара своим опытом использования технологий Индустрии 4.0, а также своим видением цифрового сотрудничества. Максим Савинков, учредитель и руководитель предприятия «СиСорт», представил свое стратегическое видение цифрового будущего предпринимательства. Кроме того, он демонстрировал такие используемые на его предприятии инструменты, как прогнозистический анализ, большие данные (Big Data) и виртуальная реальность. О применении технологий виртуальной реальности в здравоохранении, включая экспорт цифровых услуг, рассказала Инна Бондарева, руководительница фирмы «Таргетта», открывшей свой офис в Мюнстере весной 2020 года. Председатель совета директоров ОАО «КБК «Черёмушки» Сергей Щедрин поделился своим опытом внедрения робототехники в производственные процессы. Участники практического семинара совместно обсудили перспективы и шансы германо-российского сотрудничества в цифровой сфере. При этом возникли конкретные идеи, в том числе о создании пилотного центра передового опыта 4.0 для МСП на территории Уральского федерального университета по образцу немецких центров передового опыта 4.0 для малого и среднего бизнеса, а также продолжение повышения квалификации в сфере Индустрии 4.0 в рамках Программы подготовки управленческих кадров. Оба семинара GIZ и Германо-российской внешнеторговой палаты имели в Екатеринбурге большой успех.





Новые пути

Манджуша Мохан символизирует перемены в компании G'sons Apparels. Она содействует развитию женщин и коренным образом изменила способы обращения с отходами в своей компании. Манджуша к тому же является движущей силой интернационализации бизнеса.

Когда Манджуша Мохан начала свою трудовую деятельность на индийской текстильной фабрике G'sons, ей исполнилось 32 года, и она почти ничего не знала о тканях. «Я с трудом могла определить разницу в качестве ткани и материала. Процесс обучения протекал стремительно», — вспоминает Манджуша с блеском в глазах. В течение восьми лет она работала специалисткой по информатике в компании своего отца, в последнее время исполнительным директором. В этой должности руководительница предприятия стала участницей Программы подготовки управленческих кадров в 2019 году.

Новое мышление

Дискуссия о признании многообразия в Германии произвела на Манджушу Мохан сильное впечатление. «Когда я начинала работать в компании, это была классическая мужская вотчина. В самом низу иерархии находились наши швеи. Ими руководили коллеги-мужчины во главе с топ-менеджерами: моим отцом и тремя братьями», — вспоминает она. «Новых коллег-мужчин всегда находили на стороне. Тогда я сказала: «Эй, почему бы нам не взять своих людей?». Манджуша стала продвигать сотрудниц и готовить их к более высоким должностям. Таким

образом, ей удалось постепенно перестроить традиционную иерархическую структуру. Правильность её решения полностью подтвердилась: женщины, поднявшиеся в компании по карьерной лестнице с помощью Манджуши Мохан, добились успеха и доказали свою приверженность компании.

Манджуша Мохан живёт, постоянно заботясь об окружающей среде. «Я стараюсь по возможности избегать пластика». Тема устойчивого развития в этой густонаселенной стране с переходной экономикой находится в зачаточном состоянии. И тем сильнее была радость Манджуши, когда она увидела, какое значение придаётся экологическому образу жизни в Германии. Многие немецкие компании уже закрепили принцип содействия экологической устойчивости бизнеса в своей стратегии. «Мы регулярно сжигали мусор», — рассказывает Манджуша. Она решила изменить ситуацию. Но



Штаб-квартира текстильной компании G'sons находится в южноиндийском округе Каннур.

оказалось, что не все восприняли эту идею с энтузиазмом. «Мы всегда так делали», – вот что можно было нередко услышать в ответ. И не только со стороны сотрудников. Но она сумела настоять на своём и нашла возможность переработки ценных отходов текстильной промышленности и побочных продуктов производства – или их продажи. Например, в качестве наполнителя для мягких игрушек. Когда компания заработала первые деньги, Манджуше удалось убедить даже самых последних сомневающихся.

Как пандемия повлияла на показатели предприятия

Во время Программы подготовки управленческих кадров Манджуше Мохан удалось завязать новые деловые контакты в Германии. Фабрика производила и поставляла футболки с логотипом фирмы для одной кризисной компании. Но затем наступила пандемия коронавируса. Из-за

нестабильной ситуации в кризисной индустрии у партнёра по бизнесу возникли трудности, и связи прервались. Тем не менее, это был ценный опыт, отмечает Манджуша Мохан, её первый заказ в Германии и Европе. Успешная попытка выхода на мировой рынок. Она надеется, что компания G'sons не потеряет ниточку, связывающую её с Германией, и продолжит сотрудничество, когда ситуация стабилизируется. Как бы там ни было, обучение помогло улучшить навыки ведения международного бизнеса, считает Манджуша.

Хорошие перспективы для бизнеса
Кризис коронавируса сильно ударил по текстильной промышленности. «Люди не тратят деньги на одежду», – объясняет Манджуша Мохан. Во время жёсткой изоляции в Индии компания G'sons была вынуждена закрыться на несколько месяцев. Руководство не могло позволить себе начислять зарплату, а сотрудникам приходилось выплачивать установ-

ленную правительством денежную компенсацию. В 2020 году компания потеряла около 50 процентов своих доходов, что повлекло снижение резервов предприятия. Постепенно ситуация нормализуется. Ожидается, что в 2021 году оборот компании достигнет 75 процентов от докризисного уровня. Тем не менее, по семейным обстоятельствам Манджуша Мохан решила поехать в Дубай и устроиться там на новую работу. Теперь ИТ-специалист снова вернулась к своей прежней профессии. В то же время она, как и прежде, верна своей компании в Индии. Представляя интересы G'sons, Манджуша Мохан отвечает в настоящее время за развитие бизнеса на Ближнем Востоке. Весьма успешно. В конечном счёте, в Германии она научилась открывать новые рынки. Два проекта уже реализованы. Контейнер с рабочей одеждой скоро отправится в район Персидского залива.



«Buna enteta» – давайте выпьем кофе!

Вместе со своим мужем и деловым партнёром Дагмави Иясу Сара Йирга теперь успешно продаёт свой кофе и за рубежом.

Кофе – это национальный напиток эфиопов. Сара Йирга также любит отвар из жареных зерен. На своей фирме она производит кофе по принципу справедливой торговли и поддерживает мелких фермеров. После того, как она приняла участие в Программе подготовки управленческих кадров, она экспортирует свои фирменные сорта кофе и за границу. Страстная предпринимательница также принимает активное участие в повышении квалификации экспертов по кофе.

На кофееобжарочном предприятии фирмы «YA Coffee» в Аддис-Абебе, столице Эфиопии, мастерица по обжарке кофе засыпает зерна в воронку обжарочного барабана. Она нажимает кнопку пуска. Барабан начинает шумно вращаться. Через несколько минут появляется неожиданный аромат. Пахнет попкорном. Да и звучит также. Кофейные зерна

проходят процесс обжарки, аналогичный приготовлению попкорна. Однако профессиональная обжарка является очень сложным процессом и требует настоящего мастерства. Постепенно в воздухе раскрывается чудесный аромат свежееобжаренных кофейных зерен. Сара Йирга, глава «YA Coffee», проверяет результат при помощи маленькой лопатки,

торчащей из барабана. «Зерна выглядят великолепно, очень красивого цвета», – говорит она с довольной улыбкой.

Стратегическое решение

Путь к этому был долгим. Все началось в 2012 году. Сара и ее муж Дагмави, как и каждое утро, сидели в кафе и наслаждались чашкой кофе перед работой. В этот день они приняли решение, определившее их будущее. «Мы хотели измениться. И сделать что-нибудь, что действительно имело бы смысл», – вспоминает этот решающий момент предпринимательница. «Мы понятия не имели о кофе, кроме того, что мы его любим», – говорит энергичная бизнесвумен со смехом.

ESGANA
SE BLEND
% ETHIOPIAN
ING 'GIVING THANKS',
THE COFFEE DEVOTÉE
ATION OF PURE ETHI
S A RICH AND F
O ETHIOPIAN TRADITIO
RESENTATION, UNITING
COFFEE VARIETIES I
D.

Каменистая дорога

Саре Йирга пришлось преодолеть множество препятствий. Одно из них состояло в том, чтобы получить зелёные зерна экспортного качества, необходимые для ее бизнеса. Хотя на экспорт и идет большое количество кофейных зерен, но в основном сырых. «Долгое время власти не предусматривали производство профессиональной обжарки в собственной стране», – говорит Сара Йирга. Она вложила много сил и времени, чтобы создать условия для этого. За эти годы она создала сеть производителей и прошла многочисленные курсы повышения квалификации, чтобы расширить свои профессиональные знания. Спустя семь лет и множество неудач она смогла продать свою первую партию обжаренного кофе за гра-

ницу. В этом ей помогла Программа подготовки управленческих кадров.

Создание ценности в стране

Своей работой Сара Йирга способствует развитию африканской страны. Обжаренные зерна стоят на мировом рынке вдвое дороже и создают рабочие места на местном уровне. Предпринимательница создала восемь рабочих мест, на шесть из которых она назначила женщин. Несколько лет назад она учредила общественную организацию «Ethiopian Women in Coffee», в работе которой она принимает активное участие. В 2019 году Сара Йирга приняла участие в Программе подготовки управленческих кадров. Недавно она начала экспортировать кофе в Германию через интернет-магазин. К ней добавились и другие страны. По ее словам, пребывание в Германии поспособствовало развитию ее международного бизнеса. Германия является крупнейшим экспортёром обжаренного кофе в Европе. «Я изучила, как работает международный кофейный бизнес», – говорит Сара Йирга. Её продукция продается на условиях справедливой торговли, она сертифицирована в качестве органической и подходит для нишевых рынков. Таким образом она пригодна для продажи в специализированных магазинах и магазинах для гурманов. Этому она научилась в Германии.

Корпоративная философия

Около пяти миллионов мелких фермеров в Эфиопии зарабатывают на жизнь выращиванием кофейных зерен. Под-

держка их – например, в улучшении методов обработки и выращивания – является для Сары Йирга близким сердцу делом. Корпоративная философия фирмы «YA Coffee» ориентирована на обеспечение устойчивого развития. Йирга предоставляет доступ на свою кофейнообжарочную фабрику предприятиям малого бизнеса. Она также предлагает онлайн-курсы повышения квалификации, в том числе и в рамках программы GIZ «The Coffee Innovation Fund». При помощи этого фонда GIZ поддерживает имеющиеся отношения к кофе проекты в Восточной Африке в области инноваций и устойчивого развития.

Перспективы

На 2022 год Сара Йирга ожидает изменений к лучшему. У нее большие планы. Например, превратить «YA Coffee» в глобальный бренд. Она также планирует создать учебные, исследовательские центры и центры повышения квалификации для мелких фермеров и хотела бы продвигать кофейный туризм в Эфиопии.

Но пока она готовит свой любимый напиток – эспрессо. Она предпочитает пить его в собственном кафе «Cherish Addis», которое она открыла в июне 2021 года. Это самый младший «ребенок» матери троих детей, которая во второй половине дня исполняет здесь роль баристы с тем же энтузиазмом, как и каждую из своих многочисленных ролей, будь то роль предпринимательницы, мастерицы по обжарке кофе, тренера, матери или сторонницы женского движения. У Сары Йирга в жизни много дел.



Cherish Addis – так называется кафе, принадлежащее компании YA Coffee в Аддис-Абебе.



Сара Йирга у своего обжарочного барабана.

Восемь лет назад Хуан Рейес основал свою собственную компанию, стартап в области программного обеспечения. «Предприятие должно отличаться таким же разнообразием, как зоопарк», – утверждает он. Год назад Хуан принял участие в Программе подготовки управленческих кадров. Для него она стала трамплином для развития международного бизнеса.

Виртуальная реальность, созданная в Чили, завоевывает европейский рынок

Когда Хуан Рейес впервые входит в свой новый офис, его охватывает удивительно знакомое чувство. Это ощущение того, что Вы уже бывали здесь раньше. Он пересекает коридор и входит в шоурум. Затем поднимается по небольшой лестнице в просторную рабочую зону с видом на крыши Винья-дель-Мар. Хуану слишком хорошо знакомо всё вокруг. 36-летний управленец не раз бродил по этим помещениям – виртуально, с помощью компьютерной симуляции, созданной компанией Yoу.

Хуан Рейес, основатель компании Yoу, занимающейся разработкой программного обеспечения. Специалист в области информатики чувствует себя в виртуальной реальности (VR) как дома. Но этот результат моделирования поразил и его самого. «При планировании офиса мы использовали собственный VR-продукт. Настоящий выглядит в точности как виртуальный!» Создание офиса является важной вехой в истории фирмы Yoу. «Долгожданная мечта», – произносит Хуан с волнением в голосе. До сих пор все сотрудники работали дома. Открытие бюро должно было положить начало тому, что считается нормой для многих предприятий: совместной работе в едином пространстве. Но потом появился коронавирус и перевернул всё с ног на голову. Новое помещение, расположенное всего в нескольких минутах ходьбы от бульвара на берегу Тихого океана и в двух шагах от реки Марга-Марга, пустовало. Мало-помалу оно наконец-то начинает наполняться жизнью.

Германия – трамплин успеха

«Если мы можем сделать это здесь, мы сделаем это где угодно», – цитируя строки всемирно известной песни, Хуан Рейес объясняет, почему он принял участие в Программе подготовки управленческих кадров. И ещё: он добился своей цели в Германии. В настоящее время Хуан программирует деловую игру для руководителей предприятий. Заказчик – образовательное учреждение из Берлина. Его директор был тренером на одном из семинаров, которые Хуан Рейес посещал

в рамках Программы. Вместе они разработали цифровую игру, отвечающую потребностям менеджеров. Управленцы могут моделировать деловые ситуации в режиме онлайн и совместно находить решение. Им не нужны очки виртуальной реальности, только код доступа. Хуан Рейес намерен и дальше развивать международный бизнес. И здесь ему опять помогла Программа подготовки управленческих кадров. С помощью одного из контактов Хуану удалось выйти на компанию Mercedes-Benz в Испании и разработать для неё симулятор огнетушителя, который используется для обучения пожарной безопасности в Витории на севере Испании. Завод является вторым по величине в мире предприятием по производству минивэнов Mercedes. В ходе реализации проекта Хуан Рейес открыл дочернюю фирму в Испании. Первый зарубежный офис – это ещё одна веха в развитии компании Yoу.

Предприятие быстро развивается. В штат приняты десять новых сотрудников. Благодаря своей деятельности Хуан Рейес способствует тому, чтобы сократить количество талантливых людей, покидающих страну по профессиональным причинам. Если бы могло исполниться ещё одно желание Хуана, он бы нанял намного больше людей разных специальностей, в том числе и женщин. «Предприятие должно отличаться таким же разнообразием, как зоопарк», – считает он. По итогам 2021 года владелец фирмы ожидает рекордный оборот. Он хотел бы отпраздновать это событие со своими 30 сотрудниками – в новом офисе, если позволит ситуация с коронавирусом.

Цифровое обучение в моде

«Цифровое обучение пользуется спросом, и пандемия коронавируса только усилила эту тенденцию», – говорит Хуан Рейес. Он отточил свою стратегию: меньше виртуальной реальности, больше онлайн-тренингов для промышленных предприятий. Преимущества для компаний очевидны. Они снижают затраты и преодолевают пространственные границы. Вдобавок к вышесказан-

ному: «Наши семинары по технике безопасности и работе с машинами и механизмами могут предотвратить несчастные случаи и спасти жизни», – подчеркивает бизнесмен.

Цифровой космополит

Хуан – космополит, человек, жаждущий знаний: «В другое время я бы жил в библиотеке. Наука, техника, история, философия – я бы провёл целую жизнь, занимаясь этим». Отец двоих детей пишет статьи для интернет-газеты, ведёт подкаст и скоро опубликует свою первую книгу – руководство для основателей стартапов. «Чтобы другие не повторяли наших ошибок», – замечает он со смехом. Имея 21 000 подписчиков, Хуан Рейес входит в десятку лучших немецких руководителей по версии LinkedIn. В биологии космополит – это живое существо, обитающее по всему (или почти по всему) земному шару. У фирмы Yoу есть все предпосылки для того, чтобы стать цифровым космополитом. И кто знает, по чьим стопам пойдёт компания в один прекрасный день.

Команда Хуана Рейеса занимается, кроме прочего, разработкой симуляторов пожаротушения.



Предпринимательница из Ташкента проявляет гибкость и дальновидность

Умида Таджиева – бизнес-леди на все сто процентов. Квалифицированный педиатр без колебаний продолжила своё образование и получила степень магистра менеджмента в сфере здравоохранения, а в 2014 году учредила фирму, которая теперь предоставляет узбекским пациентам доступ к высококачественному лечению также и в Германии. Кроме того, эта фирма активно работает на международном рынке здравоохранения и занимается повышением квалификации персонала из сферы медицины и других областей. Но предпринимательница не только экспортирует пациентов и персонал, но также заботится о том, чтобы медицинское ноу-хау возвращалось в Узбекистан. Существенной поддержкой при этом стала Программа подготовки управленческих кадров.



Умида Таджиева (вторая слева) – постоянная гостья Ташкентской международной выставки здравоохранения ТИНЕ, здесь она на выставке в 2018 году с делегацией из Германии и представителями здравоохранения Узбекистана.

Умида Таджиева основала компанию «Medica GmbH» в августе 2014 года и с тех пор продолжает постоянно развивать это предприятие. Семь лет спустя на фирме работает дюжина специалистов, которые, помимо прочего, занимаются оказанием узбекским гражданам такой медицинской помощи, которая отсутствует на их родине. Кроме того, уроженка Ташкента со своей компанией также заботится о перспективах своей

страны: дальнейшими основными задачами стали консультирование узбекских учреждений здравоохранения и повышение квалификации узбекских врачей за рубежом.

В качестве эталона при этом вновь и вновь выступает Германия. «Мы с самого начала сотрудничаем с немецкими фирмами», – говорит предпринимательница из Узбекистана. «Я очень хорошо знаю немецкую си-

стему здравоохранения. Я знаю, как работают немецкие клиники, куда мы направляем наших пациентов, врачей и студентов-медиков. В Ташкенте мы регулярно представляем немецкие лекарства на международной выставке здоровья ТИНЕ». Кроме того, компания организует поездки для узбекских предпринимателей отрасли здравоохранения на международную медицинскую ярмарку MEDICA в Дюссельдорфе.

Это именно то, что мне нужно!

Когда предпринимательница рассказывает о Программе подготовки управленческих кадров, ее повествование становится еще более живым: «Весной 2017 года Торгово-промышленная палата Узбекистана опубликовала сообщение о конкурсе на участие в Программе. Когда я прочитала об этом, я поняла: это именно то, что мне нужно! Эта Программа была для меня шансом, а также прекрасной возможностью для обмена профессиональным опытом со всемирно признанными специалистами в области общественного здравоохранения и управления этой отраслью». В учебном центре «RWTH Aachen» Умида Таджиева встретила с участниками Программы, представляющими сферу бизнеса и здравоохранения из России, Беларуси, Украины, Кыргызстана, Монголии, Индии и Мексики. «Мы многому научились», вспоминает Умида: «Как управлять предприятием в соответствии с европейскими стандартами, как разумно нести или сокращать расходы. Мы установили контакты как с немецкими партнерами, так и с коллегами из нашего региона».

Компания, пользующаяся международным спросом

Руководительница вернулась в Ташкент с рядом реальных идей и новым профессиональным опытом, провела ребрендинг своей компании и изменила процесс найма новых сотрудников. Летом 2019 года «Медика» совместно с немецким деловым партнером выиграла тендер на поиск партнеров, который был частью программы содействия развитию экспорта Федерального министерства экономики и энергетики и Федерального ведомства экономики и экспортного контроля. Но реализации этого проекта, воспрепятствовала пандемия COVID-19. «Мы должны были завершить проект в сентябре 2020 года с очными переговорами и посещением узбекских

клиник, медицинских производственных предприятий и т.д.», – рассказывает Умида Таджиева. Вместо этого в режиме онлайн состоялось 80 двусторонних переговоров с двенадцатью немецкими и более чем 60 узбекскими фирмами. «Среди них были предприятия с более чем 20-летним опытом, которые входят в число крупнейших импортеров медицинской продукции и техники, крупные клиники, а также молодые компании, которые очень гибко реагируют на происходящее на рынке здравоохранения, переживающем перемены именно во время пандемии», – вспоминает Умида. «Эти встречи были продуктивными и результативными. Я надеюсь, что эти компании будут и далее углублять своё сотрудничество с немецкими партнерами».

Коронавирус также требует от компании гибкости

Поскольку компания зависела от международных авиарейсов, пандемия не осталась без последствий и для фирмы «Medica». «Как и вся страна, мы не были готовы к тому, что в начале марта 2020 года пандемия внезапно остановила все». Но Умида Таджиева знала, что делать: «Даже во время полного локдауна мы вывозили пациентов самолётами в неотложных случаях и при осложнённом течении болезни. В то же время из-за острой нехватки врачей в Узбекистане мы пере-

” Я очень хорошо знаю немецкую систему здравоохранения. Я знаю, как работают немецкие клиники, куда мы направляем наших пациентов, врачей и студентов-медиков.

Умида Таджиева

ориентировались и в период с апреля до середины октября 2020 года работали врачами. Мы также участвовали в различных тендерах на поставку медицинского оборудования. Хотя мы и закрыли офис компании, но поддерживаем сотрудничество с зарубежными врачами и экспертами для обмена опытом именно в отношении пандемии».

Между тем Умида Таджиева полностью возобновила нормальную деятельность компании и с гордостью оглядывается на прошедшие семь лет: за это время малое предприятие с пятью сотрудниками стало компанией «Medica GmbH» с командой из двенадцати человек и пятикратным объёмом продаж. «Мы продолжаем развиваться, совершенствоваться и осваивать новые рынки, в том числе и в нашей стране. Вскоре будет начата реализация двух крупных проектов. В настоящее время также происходит адаптация веб-сайта компании.» Он появится на узбекском, русском, английском и возможно, также и на немецком языках: «Потому что наши стратегические партнеры в основном находятся в Германии», – говорит Умида Таджиева. Для узбекской бизнес-леди вопрос отдыха не подлежит обсуждению: «Я постоянно что-то оптимизирую в компании. Этого требует и рынок. Большие надежды мы возлагаем на медицинские потребительские товары». Ведь высококачественная медицинская продукция должна стать новой опорой Medica, а медицинские услуги останутся вторым источником доходов.

Умида Таджиева основала летом 2014 года фирму Medica GmbH. Сегодня в её компании работают 12 человек.





«Так Вы сможете пробудить интерес немецких фирм»

Встречи B2B (Business-to-Business) являются неотъемлемой частью Программы подготовки управленческих кадров. С тех пор, как Программа была переведена в виртуальный формат, они проходят в режиме онлайн. Куратор **Марайке Дрёге** раскрывает секрет, как можно произвести хорошее впечатление на немецких предпринимателей и предпринимательниц, а также приблизиться к успеху в собственном бизнесе.

Журнал: Что изменилось в B2B в результате перехода в цифровой формат?

Марайке Дрёге: Теперь нам нужно еще больше инвестировать в подготовку. Это касается обеих сторон, как участников Программы, так и немецких компаний. У немецких фирм обычно есть конкретные идеи, и они рассчитывают, что первая встреча будет продолжаться не более часа. В таком случае обеим сторонам переговоров рекомендуется создать краткую презентацию и заранее отправить ее другой стороне, чтобы во время видео-встречи Вы уже знали, с кем разговариваете, а также как можно больше знали о бизнесе собеседника.

Как мне оптимально подготовиться к B2B с немецким предпринимателем?

Всегда важно знать, кто сидит напротив, т.е. как зовут человека и какую должность он занимает в компании. Поэтому большой группе участников встречи желательно заранее сделать бейджики с именами, которые хорошо видны во время разговора. Не каждое имя можно запомнить при представлении. Кроме того, следует сосредоточиться на одном продукте или только на нескольких продуктах: одного часа слишком мало для большего объема информации. Лучше обстоятельно обсудить какой-то один вопрос, тогда касательно всех остальных можно договориться о новой встрече.

Я также рекомендую нашим участникам заранее ознакомиться с веб-сайтами немецких фирм, а также иметь свой собственный веб-сайт, на который они могут ссылаться. Кроме того, для проверки техники следует за полчаса или четверть часа до назначенной встречи встретиться онлайн с учебным центром, который содействует в организации B2B.

Какие преимущества, по Вашему мнению, предлагает виртуальный формат?

Большим отличием и в то же время большим преимуществом по сравнению с очными встречами является тот факт, что на онлайн-встречу можно привлечь других специали-



Преимуществами онлайн-встреч могут в полной мере воспользоваться все участники, вынужденные одновременно выполнять семейные или деловые обязательства в своей стране.

Марайке Дрёге

стов, например, технических экспертов или специалистов по логистике или маркетингу фирмы. Это особенно целесообразно в случае таких продуктов, как технические приборы. Встречу можно хорошо провести с количеством участников, не превышающем пяти, и в таком формате можно добиться большего прогресса, чем если бы Вы разговаривали только с одним контактным лицом в компании. Но, как уже было сказано, абсолютно необходима систематическая подготовка. При этом мы как учебный центр охотно окажем Вам поддержку.

Еще один плюс заключается в том, что B2B можно проводить с фирмами, находящимися за пределами Германии. Точно так же, как при виртуальном посещении предприятия, которое теперь может происходить, например, в филиале фирмы в стране проживания участников, в настоящее время также возможно проведение B2B и в филиалах на местах. Отдельные подразделения предприятий часто имеют разные направления деятельности и экспертов, так что их можно непосредственно привлечь к участию во встрече. Это предоставляет особые преимущества в программах для участников, родным языком которых является русский и китайский, поскольку в таких случаях обычно нет необходимости в переводе. Кроме того, преимуществами онлайн-встреч – и, в принципе, всех модулей виртуального формата Программы – могут в полной мере воспользоваться все участники, вынужденные одновре-

менно выполнять семейные или деловые обязательства в своей стране.

Как участники воспринимают такие встречи, какие отзывы Вы уже получили?

В основном наши участники очень довольны. Проведение встреч в таком формате постепенно стало обычным делом. То есть во всем мире руководители уже привыкли проводить встречи по налаживанию деловых контактов в режиме онлайн. И такие встречи очень успешно проходят в рамках нашей Программы. Я помню одного из участников, который несколько раз безуспешно пытался связаться с определенной немецкой компанией на специализированных выставках в Германии. И в конце концов ему удалось это сделать благодаря встрече B2B, которую мы организовали. Виртуальные встречи буквально открывают вам доступ к потенциальным партнерам. И сделка может возникнуть даже спонтанно. Так, например, один из участников, который, собственно, хотел продать шафран, смог договориться в разговоре с немецким собеседником о продаже фундука. И нередки случаи, когда за такими встречами следует установление личных контактов. Недавно я присутствовала при встрече B2B с китайскими участниками Программы. Во время этой встречи немецкий предприниматель пригласил их посетить его филиал в Китае. Однако в любом случае на виртуальной встрече B2B требуется больше времени для создания общего уровня понимания в группе собеседников. Но если хорошо подготовиться, это удастся сделать.

Как проходит обычно такая встреча B2B?

На встрече наших участниц и участников сопровождают тьюторы учебных центров, которые также выступают в роли модераторов. После представления участников по кругу немецкая фирма, как правило, представляет себя при помощи фотографий или видео. Нередко эти видео настолько хороши, что возникает ощущение, что Вы действительно находитесь там. В отличие от очной встречи, мимика и жесты могут использоваться только ограниченно.



Прямые контакты

Программа подготовки управленческих кадров оказывает поддержку своим участникам в установлении и углублении контактов с немецкими предприятиями. Так называемые встречи для установления деловых отношений (B2B) служат для выявления интересов касательно сотрудничества и предлагают различные возможности для нетворкинга и обмена опытом с представителями немецких фирм. Во время личных встреч участницы и участники Программы представляют своё предприятие и свою продукцию на основе их собственных корпоративных профилей и результатов исследования рынка, а также приступают к переговорам о будущих возможностях сотрудничества. В среднем каждая участница или участник Программы принимает участие в трех встречах Business-to-Business (B2B).

- ▶ Эффект обаяния и харизмы, которые часто играют роль для успеха в бизнесе, здесь также не проявляется в полной мере. В рамках Программы подготовки управленческих кадров мы на тренингах по презентациям специально упражняемся в том, как нашим участникам следует оптимально представлять себя и взаимодействовать со своими немецкими партнерами. Например, речь идет также о надлежащем положении перед монитором.

Насколько успешной может быть такая первая встреча?

Как и встречи в очном формате, B2B, как правило, являются только первым шагом. Это встречи для общего знакомства, на которых, однако, также обсуждаются цены, объемы поставок или такие вопросы касательно логистики, как склады и цепочки поставок.

Итак, на что мне обязательно следует обратить внимание, где таятся подводные камни?

Это все очень зависит от конкретной страны, тут одновременно действует множество межкультурных факто-

ров. Ожидания и цели участников встречи иногда могут весьма сильно различаться. Моя рекомендация: тот, кто хочет что-либо продать, должен представить свой продукт немецкой компании в том виде, который ей необходим, например, соответствующего размера или с желаемыми количественными показателями. Отличие, которое я наблюдала по сравнению с очными встречами, заключается в следующем: многие немецкие фирмы задают множество вопросов уже заранее, то есть они

хотят быть уверенными в том, что встретятся с потенциальным деловым партнером, ещё до того, как дадут согласие на участие в B2B. Если я смогу показать фильм о своих продуктах, это будет хорошо воспринято. Не следует также забывать о том, чтобы и переводчики были хорошо подготовлены. Чем больше информации я смогу предоставить Вам заранее, тем лучше. Но при этом самое главное – это хорошая подготовка.

Об интервьюируемой



В качестве руководительницы проекта, тренера и коуча в учебном центре Carl Duisberg Centren в Кёльне **Марайке Дрёге** отвечает за подготовку и реализацию Программы подготовки управленческих кадров. Имея высшее образование по англистике и экономике, она обладает более чем 25-летним опытом работы и ведения переговоров с предпринимателями из примерно 50 разных стран.

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

Журнал
«Fit for Partnership with Germany»
Программа Федерального министерства
экономики и энергетики Германии (BMWi) по
подготовке управленческих кадров
Выпуск 18

Издатель:

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

Анне Ях-Кемпс, руководительница Программы
Эл. почта: mp-pr@giz.de

Интернет: 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: Изольде
Хайнц, Ольга Ивчанский, Ангела Лееке,
Андрей Ельце, Полина Пашкова, Карин Вебер

Авторы фотографий: Adobe Stock (с. 21, 22,
26, 28, 44), Барбара Фромманн (с. 3), Мини-
стерство экономики Республики Молдова (с.
4), AHP International (с. 9, 29 сл.), ICUnet (с.
10), Akademie International (с. 11), Немецкая
академия менеджмента Нижней Саксонии
DMAN (с. 12), Пивоварня Gebr. Maisel GmbH
& Co. KG (с. 13 вв.), TÜV Rheinland Akademie
(с. 13 вв.), GICON-InTraBiD (с. 14), trAIDe
GmbH (с. 15 вв.), Ева Рат (с. 15 вв.), GIZ
(с. 4, 16, 17, 33, 34), Евгений Клисенко
(с. 19), istockphoto (с. 23), Кристина Гарсиа
(с. 24), ТПП региона Штутгарт (с. 27), Арслан
Джораев (с. 28 вв., сл.), Ирина Куропас
(с. 28 вв., в центре), Даниил Маяковский
(с. 28 вв., спр.), Мария Инес Диас (с. 30),
IMAP (с. 32), G'sons/Мохан (с. 36, 37), YA
Coffee (с. 38, 39), Yoy/Рейес (с. 40, 41), Умида
Таджиева (с. 42, 43), Центры Карла Дуйсберга
(с. 46 вв.), Shutterstock (с. 1, 44)

Перевод (английское издание): Нора Шмидт,
Сара Смитсон-Комптон, Томас Свайнхарт

Перевод (русское издание): Наталья Сафро-
нова, Олег Блащук

Периодичность издания: два раза в год

Дата выхода данного выпуска: ноябрь 2021

Все права защищены. Полная или частичная
перепечатка только с предварительного раз-
решения редакции. Несмотря на максимально
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



Федеральное министерство
экономики и энергетики



Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Вся информация – на сайте!
www.managerprogramme.com

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

