

Nr. 1/2011

по німецькому внеску до «Української ініціативи»
zum deutschen Beitrag zur „Ukrainischen Initiative“

Успішна модель сприяння
розвитку приватного
сектору економіки на
прикладі Івано-Франківська 4

Erfolgreiche Wirtschafts-
förderung am Beispiel
von Iwano-Frankiwsk 5

Нові формати програми
перепідготовки
менеджерських кадрів
на 2011 рік 6

Neue Programmformate
im Managerfortbildungs-
programm 2011 7

Свіжий погляд на Європу 8
Frischer Blick nach Europa 9

Навчальний тур до
Берліну 12
Studienreise nach Berlin 13

Зустріч випускників
програм перепідготовки
в Одесі 14

Alumnitreffen in Odessa 15

План заходів на
2011 рік 16

Maßnahmenplanung
für 2011 17

Міжкультурні аспекти 18
Interkulturelle Aspekte 19

Mit der Unterstützung durch das



**Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie**



Fit for Partnership with Germany

Програма перепідготовки
управлінських кадрів сприяє торгівлі
між Німеччиною та Україною

Програма перепідготовки управлінських кадрів Федерального міністерства економіки і технологій (BMWi) є інструментом, що стимулює розвиток зовнішньої економіки Німеччини. Під гаслом «Готові до партнерства з Німеччиною» в рамках програми здійснюється цілеспрямована підготовка управлінських кадрів із Східної Європи, Центральної та Південно-Східної Азії до встановлення ділових зв'язків та економічного співробітництва з німецькими підприємствами. Ця робота приносить користь обом сторонам.

Fit for Partnership with Germany

Das Managerfortbildungsprogramm
fördert den Handel zwischen
Deutschland und der Ukraine

Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) ist ein Instrument der deutschen Außenwirtschaftsförderung. Unter dem Motto „Training for Partnership with Germany“ bereitet es Führungskräfte aus Osteuropa, Zentralasien und Asien gezielt auf die Geschäftsanbahnung und Wirtschaftskooperation mit deutschen Unternehmen vor – zum Nutzen für beide Seiten. Führungskräfte aus mehr als 6.000 Unternehmen mit Außenwirtschaftspotential haben bisher das Managerfortbildungsprogramm absolviert. Im

► Fit for Partnership with Germany

Навчання за цією програмою вже пройшли керівники понад 6 тисяч підприємств з експортним потенціалом. Кожна група, що складається в середньому із 20 осіб, мала зустрічі і бесіди з 60, здебільшого середніми, німецькими підприємствами. Стажування в Німеччині (станом на кінець 2010 року) пройшли майже 600 учасників, завдяки чому Україна стала другим за значенням партнером програми після Росії.

Вирішальним чинником успіху програми стало правильне співвідношення між передачею компетенцій і підприємницькою практикою. На заняттях, що проводяться в інтерактивному режимі і орієнтовані на практичне застосування отриманих знань, вмінь і навичок, учасники засвоюють особливості німецької культури підприємницької діяльності, вдосконалюють вміння публічної поведінки, відточують техніку ведення переговорів. Під час поїздок на підприємства різних галузей економіки вони наочно знайомляться із прикладами з практики роботи цих підприємств. Учасники з перших рук отримують важливі практичні знання від німецьких підприємців, на місці знайомляться із сучасними технологіями. До того ж учасники програми мають можливість зав'язати прямі контакти з потенційними бізнес-партнерами з Німеччини. Тим самим підприємства, які беруть участь у програмі, отримують можливість виходу на нові для них ринки. В результаті виграють всі.

Проміжкові підсумки програми вражають і засвідчують суттєву економічну вигоду як для німецьких підприємств, котрі приймають стажистів, так і для підприємств із 13 країн-партнерів. Обсяги товарів і послуг, досягнуті завдяки підвищенню кваліфікації в Німеччині, багаторазово перевищують розмір бюджетних коштів, інвестованих в програму.

Ще одним чинником успіху є підвищення конкурентоспроможності підприємств-



учасників програми. Після повернення з Німеччини багато з них здійснили реструктуризацію своїх підприємств і оптимізацію виробничих процесів: вони диверсифікували свої продукти і послуги, покращили використання ресурсів, залучили нових постачальників та сертифікували свою продукцію за міжнародними стандартами якості. В результаті зросла економічна ефективність і створено багато нових робочих місць. Так підприємства стають партнерами німецької економіки.

Завдяки принципу партнерства, програма користується особливим попитом у країнах з перехідною економікою. Наразі програма реалізується на основі двосторонніх угод із 13 країнами, кількість яких має розширитися. Координацію цієї роботи Федеральне міністерство економіки і технологій (BMW) поклато на Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Товариство міжнародного співробітництва) як Генерального менеджера програми. Реалізація здійснюється у Німеччині на засадах децентралізації 11 відібраними в результаті конкурсу освітніми консорціумами, що пов'язані з реальним

сектором економіки і складаються із близько сорока переважно невеликих приватних фірм. Нині в програмі щорічно беруть участь біля 800 менеджерів із-за кордону, делегованих на стажування приблизно такою ж кількістю іноземних підприємств. У Німеччині до програми залучено тисячі фірм.

Програму навчання менеджерів можна вважати історією успіху. Підприємці, що в майбутньому стануть уособленням економічної еліти країн Східної Європи і Азії, а також їхні підприємства, отримують пряму вигоду від набутих навичок у сфері управління та нових контактів. Завдяки програмі, сформувалася спільнота добре підготовлених підприємців із міцними зв'язками за кордоном - зокрема в Німеччині – готових відповісти на виклики, поставлені глобалізацією.

▷ Fit for Partnership with Germany

Durchschnitt hat eine Gruppe von 20 Teilnehmern Kontakt zu insgesamt 60 deutschen, vorwiegend mittelständischen Unternehmen. Die Ukraine ist mit fast 600 Absolventen (bis Ende 2010) das zweitstärkste Partnerland des Programms nach Russland.

Maßgeblich für den Erfolg des Programms ist die richtige Mischung aus Kompetenzvermittlung und Unternehmenspraxis. In interaktiven und praxisorientierten Trainings eignen sich die Teilnehmer die Besonderheiten der deutschen Geschäftskultur an und verbessern ihr geschäftliches Auftreten und ihre Verhandlungstechniken. Branchenübergreifende Unternehmensbesuche vermitteln ihnen anschaulich Beispiele deutscher Unternehmenspraxis. Die Teilnehmer erhalten Praxiswissen deutscher Unternehmer aus erster Hand und machen sich vor Ort mit modernen Technologien vertraut. Zudem treten die Programmteilnehmer in direkten Kontakt mit potentiellen Geschäftspartnern aus Deutschland. Das Programm bietet somit allen beteiligten Unternehmen Zugang zum jeweils anderen Markt – eine Win-Win Situation.



Die Bilanz des Programms ist beeindruckend und zeugt vom hohen wirtschaftlichen Nutzen des Programms – sowohl für die teilnehmenden deutschen Unternehmen, wie auch für die Unternehmen aus den 13 Partnerländern. Das Volumen des gegenseitigen Austauschs von Waren und Dienstleistungen, das infolge der Fortbildung in Deutschland entstanden ist, übersteigt die investierten öffentlichen Mittel um ein Vielfaches.



Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit der teilnehmenden Unternehmen. Zahlreiche Programmteilnehmer strukturierten nach der Rückkehr aus Deutschland ihre Entsendebetriebe neu und optimierten Geschäftsprozesse: sie diversifizierten Produkte und Dienstleistungen, verbesserten die Nutzung von Ressourcen, erschlossen neue Zulieferer oder erwarben internationale Qualitätszertifizierungen. Dadurch erhöhten sie die wirtschaftliche Effizienz und schufen zahlreiche neue Arbeitsplätze – und entwickelten sich zu Partner der deutschen Wirtschaft.

Mit seinem partnerschaftlichen Ansatz wird das Programm besonders von Transformationsländern stark nachgefragt. Es wird derzeit auf der Grundlage von bilateralen Vereinbarungen mit 13 Staaten realisiert und soll auf weitere Länder ausgedehnt werden. Das BMWi beauftragte die GIZ als Generalmanager mit der Koordinierung des Programms. Die Durchführung erfolgt in Deutschland dezentral durch elf wirtschaftsnahe Bildungskonsortien – bestehend aus etwa vierzig zumeist privaten Einzelunternehmen –, die sich in einer Ausschreibung

qualifizieren konnten. Zurzeit nehmen jährlich etwa 800 ausländische Führungskräfte aus ebenso vielen Entsendeunternehmen am Programm teil. Seitens der deutschen Wirtschaft sind mehrere tausend Unternehmen involviert.

Die Managerfortbildung ist eine Erfolgsgeschichte. Die künftigen Wirtschaftseliten aus Osteuropa und Asien sowie ihre Entsendeunternehmen profitieren von den erworbenen Management-Skills und neuen Kontakten. Dadurch entwickelte sich eine gut ausgebildete „Business Community“, die über exzellente Kontakte ins Ausland – insbesondere Deutschland – verfügt und den Herausforderungen der Globalisierung offen gegenübertritt.

Успішна модель сприяння розвитку приватного сектору економіки на прикладі Івано-Франківська

У проєкті «Підвищення кваліфікації молодих управлінських кадрів з управлінської економіки обраних областей України у сфері сучасної регіональної політики», ініційованому товариством InWEnt (нині Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – Товариство міжнародного співробітництва) спільно з Міністерством економіки України у лютому 2007 року, взяло участь чимало ініціативних, перспективних і відповідальних управлінців. Але при цьому найголовнішим є те, що кожен з них усвідомлює відповідальність за долю свого краю та країни в цілому.

Безперечно, під час здійснюваних в рамках проєкту тренінгів кожен з учасників запозичив для себе багато корисного. На мою думку, одним з найважливіших результатів участі в проєкті для представників місцевих органів виконавчої влади є зміна стереотипів поведінки та традиційного для України і, нажаль, часто неефективного підходу щодо позиціонування регіону, а також розуміння і висвітлення його потенціалу. Тому слід розцінювати формат проведення подібних навчально-ознайомчих заходів не лише як «позитивно та корисно», а просто як «необхідно» для того, щоб зрушити з місця процес модернізації адміністративних структур. Завдяки зусиллям провідних експертів поступово змінюється бачення майбутніх управлінців щодо можливостей розвитку їхніх територій. А відтак, це нове мислення знаходить своє відображення у конкретних спробах модернізувати, а подекуди й реформувати (нехай навіть поки що на зовсім мінімальному рівні) регіональну політику. Таким чином, нова орієнтація націлена насамперед на

Автор, Юрій Цимбалюк, брав участь у Програмі «Підвищення кваліфікації молодих управлінських кадрів з управлінської економіки обраних областей України у сфері сучасної регіональної політики» і після цього був відряджений Івано-Франківською державною адміністрацією на перепідготовку в якості мультиплікагора у галузі сучасних інструментів регіональної економічної політики.

З початку 2007 року у цьому проєкті, що здійснювався за сприяння Федерального міністерства економіки і технологій Німеччини взяли участь близько 134 керівників і молодих управлінців майже з усіх областей України.

Метою цієї Програми є підвищення кваліфікації чиновників з обласних і муніципальних управлінської економіки для того, щоб вони розуміли інтереси підприємців і могли виступати в якості компетентних контактних осіб. Завдяки тренінгам щодо методів планування регіональної економіки керівники та молоді управлінці навчаються об'єктивно аналізувати переваги та вади своїх регіонів, а також визначати їхні економічні пріоритети. Спільно з експертами з Німеччини та України вони розробляють пропозиції для систематичних регіональних економічних стратегій розвитку своїх регіонів.

побудову професійної й ефективної системи державного управління, абсолютно необхідної для формування стійкої, сучасної і конкурентоспроможної економіки регіону.

Приклад Івано-Франківська показує, як обласна державна адміністрація та обласна рада своєю діяльністю забезпечили покращення інвестиційного клімату в області.

Відповідним рішенням обласної ради затверджено декілька заходів, які мають сприяти діяльності підприємств, налаштованих на інвестування. До них належать такі, як спрощена процедура надання в оренду земельних ділянок, які перебувають у державній чи комунальній власності, створення Координаційної ради з підтримки і супроводу інвестицій. Одним із напрямків діяльності цього органу є підготовка земельних ділянок для інвестиційних проєктів, які мають особливе значення для територіальної громади. Також цим документом встановлені основоположні директиви для регіональної програми сприяння розвитку економіки. Наприклад, для інвесторів чинним є положення про звільнення від плати за землю у тій частині, що належить обласному бюджету, на термін до трьох років. Крім цього, для сприяння довгостроковим інвестиціям на наступні чотири роки передбачена знижка у розмірі 50 відсотків за умови того, що інвестиції складатимуть не менше 150.000 євро на 1 га землі.

Обласна державна адміністрація розробила маркетинг краю та інтенсифікувала роботу із залучення іноземних інвестицій. Спеціальний Інтернет-портал інформує про існуючі та заплановані інвестиційні проєкти. Статті про сприятливий інвестиційний клімат в області розміщуються у вітчизняних та іноземних засобах масової інформації, таких як «Інвест Україна», «Імідж.UA», словацький економічний часопис GoodWill тощо.

Erfolgreiche Wirtschaftsförderung am Beispiel von Iwano-Frankiwsk

An dem von InWEnt (heute GIZ) gemeinsam mit dem Wirtschaftsministerium der Ukraine im Februar 2007 initiierten Programm „Fortbildung von Führungsnachwuchskräften aus Wirtschaftsverwaltungen ukrainischer Regionen im Bereich moderner Regionalpolitik“ haben viele engagierte, aussichtsreiche und verantwortungsbewusste Führungskräfte teilgenommen. Das Wichtigste dabei ist jedoch, dass sich jeder von ihnen der Verantwortung für das Schicksal der eigenen Region und des Landes im Ganzen bewusst ist.

Zweifelsohne eignete sich jeder der Teilnehmer während der im Rahmen des Fortbildungsprogramms durchgeführten Trainings viel Nützliches an. Eines der wichtigsten Ergebnisse für die Vertreter der lokalen Exekutivorgane sind jedoch meiner Ansicht nach die Veränderungen in den Verhaltensmuster, in dem für die Ukraine traditionellen, leider oft ineffizienten Ansatz zur Positionierung einer Region in dem Verständnis und in der Darstellung ihrer Potentiale. Das Format der Trainingsveranstaltungen ist nicht nur als „positiv und nützlich“ zu bewerten sondern schlicht „notwendig“, um eine Modernisierung der Verwaltungsstrukturen in Gang zu setzen.

Dank der Anstrengung führender Experten verändert sich allmählich die Auffassung der Nachwuchsführungskräfte über die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Regionen. Dieses neue Denken spiegelt sich in konkreten Versuchen, regionale Politik zu modernisieren und teilweise zu reformieren – und sei es auch nur auf Mindestniveau – wider. Damit steht die neue Ausrichtung ganz im Zeichen des Aufbaus eines professionellen und effizienten Systems der staatlichen Verwaltung, die für eine nachhaltige, moderne und wettbewerbsfähige Wirtschaft einer Region unabdingbar ist.

Das Beispiel von Iwano-Frankiwsk zeigt, wie die staatliche Oblastverwaltung und der dortigen Oblastrat durch seine Aktivitäten

Der Autor, Juri Zymbaluk, hat an dem Programm „Fortbildung von Führungsnachwuchskräften aus Wirtschaftsverwaltungen ukrainischer Regionen im Bereich moderner Regionalpolitik“ teilgenommen und wurde von der Oblastadministration Iwano-Frankiwsk zur anschließenden Fortbildung von Multiplikatoren im Bereich moderner Instrumente der regionalen Wirtschaftspolitik delegiert.

Seit Beginn 2007 haben etwa 134 Führungs- und Führungsnachwuchskräfte aus fast allen Oblasten der Ukraine an dem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Projekt teilgenommen. Ukrainischer Projektpartner ist das Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Handel für die Organisation der Fortbildung von Führungskräften der Wirtschaft.

Ziel des Programms ist die Qualifizierung von Beamten aus regionalen und kommunalen Wirtschaftsverwaltungen, damit diese die Interessen der Unternehmen verstehen und als kompetente Ansprechpartner vor Ort fungieren können. Durch Fachtrainings zu Methoden der regionalen Wirtschaftsplanung lernen die Führungs- und Führungsnachwuchskräfte die Stärken und Schwächen ihrer Region objektiv zu analysieren und die wirtschaftlichen Prioritäten ihrer Region zu bestimmen. Gemeinsam mit den Experten aus Deutschland und der Ukraine erarbeiten sie Vorschläge für eine systematische regionale Wirtschaftsstrategie ihrer Regionen.

zu einer radikalen Verbesserung des Investitionsklimas in der Region geführt hat. Der Oblastrat beschloss in einer Verordnung mehrere Maßnahmen, die die Aktivitäten von investitionsfreudigen Unternehmen in der Region fördern sollen. Hierzu gehören:

ein vereinfachtes Verfahren für die Pachtung von Grundstücken, die sich in staatlichem bzw. kommunalem Eigentum befinden und die Bildung eines Koordinierungsrates zur Unterstützung und Begleitung von Investitionen. Einer der Schwerpunkte dieses Gremiums sind die Vorbereitung von Grundstücken für Investitionsvorhaben, die für die Kommune von besonderer Bedeutung sind. Die Verordnung legt ebenso die grundlegenden Richtlinien für die regionale Wirtschaftsförderung fest. Für Investoren gilt zum Beispiel bis zu drei Jahren Grundsteuerbefreiung von dem Teil, der dem Bezirkshaushalt zusteht. Damit langfristige Investitionen begünstigt werden, gibt es zudem eine 50 prozentige Ermäßigung für weitere vier Jahre, wenn die Investitionen mindestens 150.000 Euro je Hektar betragen.

Die Oblastverwaltung entwickelte das Marketing der Region und intensivierte die Akquise von ausländischen Investitionen. Ein spezielles Internetportal informiert über bestehende und geplante Investitionsprojekte. Berichte über das Investitionsklima der Region werden in in- und ausländischen Medien wie „Invest Ukraine“, „Image.UA“ oder aber der slowakischen Wirtschaftszeitschrift „GoodWill“ platziert.

Desweiteren werden mit den Vertretern der staatlichen Exekutive des Oblasts regelmäßig Informations- und Schulungsveranstaltungen durchgeführt. Zielgruppe sind Beamte, die für Investitionen in der Region zuständig sind. Sie sollen lernen, potentiellen Investoren Grundstücke zu präsentieren, finanzwirtschaftliche Analysen von Investitionsprojekten zu erstellen und Förderanträge vorzubereiten.

Diese Aktivitäten schufen die Möglichkeit, Investitionsprojekte auf einem qualitativ neuen Niveau zu realisieren. Als Beispiele seien die Errichtung eines Kalidüngerwerks, mehrerer holzverarbeitender Betriebe, von Produktionsstätten für Fußbodenbelag und für Rigibs-Platten, eines Kunststoffverar-

Нові формати програми перепідготовки менеджерських кадрів на 2011 рік

Програма «Готові до партнерства з Німеччиною» буде продовжена і у 2011 році. В цьому році в рамках «Української ініціативи» численні українські фахівці знову отримають можливість взяти участь у стажуванні, наближеному до практики. Програма є інструментом сприяння розвитку зовнішньої економіки та економічних відносин між Німеччиною і Україною.

І в цьому році знову будуть запропоновані чотириохтижнева перепідготовка для налагодження ділових контактів, а також чотириохтижневі програми, що включають стажування за спеціальністю на одному із німецьких підприємств. Строки подачі заявок і заїзду учасників можна знайти на Інтернет-сторінці програми за адресою: <http://www.inwent.org.ua/>

Всі формати програми складаються відповідно з таких трьох модулів

Модуль 1: Тренінг. Шляхом інтерактивного тренінгу у складі груп

учасники готуються до встановлення ділових контактів з німецькими фірмами: (наприклад, за такими напрямками, як міжкультурний менеджмент, інструменти налагодження ділових зв'язків, переговори, міжнародний проектний менеджмент, презентація підприємства і його виробничої програми)

Модуль 2: Місце навчання – підприємство. В процесі відвідання підприємств у складі груп учасники отримують практичні відомості про міжнародний бізнес, знайомляться з технологіями та устаткуванням і зав'язують контакти: (зокрема, за такими напрямками, як регіон економічного розвитку Німеччина, договірний менеджмент, фінансування бізнесу на міжнародному рівні, логістика і митні питання, менеджмент персоналу і якості в міжнародному контексті)

Модуль 3: Індивідуальні ділові контакти. Завдяки індивідуальним контактам з фірмами чи відвіданням виставок, учасники, наприклад, отримують

можливість особисто познайомитися зі своїми потенційними діловими партнерами, вперше поспілкуватися з ними або провести перші переговори, представити свої підприємства або їхню продукцію.

Трьохмісячна програма на додадок до трьох модулів включає в себе двохмісячну індивідуальну практику на одному з німецьких підприємств. Пропозиція адресована всім випускникам «Української ініціативи», зацікавленим у міжнародному економічному співробітництві, особливо з німецькими підприємствами.

Німецькі фірми, зацікавлені у зустрічах з представниками українських підприємств під час їхнього перебування у Німеччині, можуть отримати інформацію про строки заїзду за адресою: www.gc21.inwent.org/mp-wirtschaftskontakte. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Товариство технічного співробітництва) охоче допоможе у встановленні контакту.

► Успішна модель сприяння розвитку приватного сектору економіки на прикладі Івано-Франківська

Також періодично проводяться інформаційні та навчальні заходи з представниками органів державної виконавчої влади області. До цільової групи належать чиновники, відповідальні за інвестиції у регіоні. Вони мають навчитися представляти земельні ділянки потенційним інвесторам, здійснювати фінансово-економічний аналіз інвестиційних проектів та готувати заявки на залучення коштів з фондів сприяння розвитку економіки. Ці заходи дали змогу реалізувати

інвестиційні проекти на якісно новому рівні. В якості прикладів слід назвати спорудження заводу калійних добрив, кількох деревообробних підприємств, заводів з виробництва лінолеуму та гіпсокартонних листів, переробки пластику, а також підприємства з утилізації твердих побутових відходів. Варто згадати також розвиток туристичного сектору та рекреаційної галузі підвищеного рівня. Також завдяки спорудженню оптового агроринку новий імпульс для свого розвитку отримало

сільськогосподарське виробництво. Завдяки такому всеохоплюючому комплексу заходів Івано-Франківська обласна рада та обласна державна адміністрація створили сприятливі для розвитку приватного сектору економіки рамкові умови, що вже дали свої плоди і виправдають себе також і на довгострокову перспективу. Завдяки розвитку широкої бази процвітаючого малого та середнього підприємництва підвищується також і рівень добробуту населення.

Neue Programmformate im Managerfortbildungsprogramm 2011

Das Programm „Fit for Partnership with Germany“ wird auch 2011 weitergeführt, in diesem Jahr werden wieder zahlreiche ukrainische Führungskräfte aus der „Ukrainischen Initiative“ die Möglichkeit erhalten, an einer praxisnahen Fortbildung in Deutschland teilzunehmen. Das Programm ist ein Instrument der Außenwirtschaftsförderung des BMWi und unterstützt die deutsch-ukrainischen Wirtschaftsbeziehungen.

Auch in diesem Jahr werden wieder vierwöchige geschäftsanbahnende Fortbildungen wie auch dreimonatige Programme mit Fachpraktikum in einem deutschen Unternehmen angeboten. Bewerbungs- und Einreistermine finden Sie auf der Programmseite <http://www.inwent.org.ua/>

Alle Programmformate bestehen aus jeweils folgenden drei Modulen:

Modul 1: Training. Durch interaktive Trainings in der Gruppe werden die Teilnehmer auf die Geschäftsanbahnung mit deutschen

Unternehmen vorbereitet (z.B. interkulturelles Management, Instrumente der Geschäftsanbahnung, Verhandlungen, internationales Projektmanagement, Produkt- und Unternehmenspräsentationen)

Modul 2: Lernort Unternehmen. Bei Unternehmensbesuchen in der Gruppe erhalten die Teilnehmer praktische Informationen zum internationalen Geschäft, lernen Technologien und Ausrüstungen kennen, tauschen Erfahrungen aus und knüpfen Kontakte. (z.B. Wirtschaftsstandort Deutschland, Vertragsmanagement, Finanzierung internationaler Geschäfte, Logistik und Zollfragen, Personal- und Qualitätsmanagement im internationalen Kontext)

Modul 3: Individuelle Geschäftskontakte. Bei individuellen Unternehmenskontakten bzw. Messebesuchen erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit, z.B. potenzielle Geschäftspartner persönlich kennen zu lernen, Gespräche bzw. erste Verhandlungen zu führen, ihr Unternehmen bzw. ihre Produkte vorzustellen.

Das Dreimonatsprogramm besteht zusätzlich zu den drei Modulen aus einem zweimonatigen individuellen Praktikum in einem deutschen Unternehmen.

Das Angebot richtet sich an alle Absolventen der „Ukrainischen Initiative“, die Interesse an einer internationalen Wirtschaftskooperation haben, speziell mit deutschen Unternehmen.

Deutsche Unternehmen, die Interesse haben, ukrainische Unternehmensvertreter während ihres Aufenthaltes in Deutschland zu treffen, können sich unter www.gc21.inwent.org/mp-wirtschaftskontakte über die Einreisen informieren. GIZ stellt gern den Kontakt her.

▷ Erfolgreiche Wirtschaftsförderung am Beispiel von Iwano-Frankiwsk

beitenden Betriebes sowie eines Unternehmens für die Entsorgung von Haushaltsabfällen seien nur beispielhaft für die Neuan siedlung von Unternehmen genannt. Hinzukommt die Entwicklung eines Tourismussektors und eines anspruchsvollen Kurwesens. Ebenfalls erfährt die landwirtschaftliche Produktion durch den Ausbau von Großhandelsmärkten neuen Antrieb.

Durch das „Rundum-Paket“ haben Oblastrat und -verwaltung von Iwano-Frankiwsk wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen



geschaffen, die kurzfristig bereits Früchte tragen, sich aber auch langfristig auszahlen werden. Mit einem breit aufgestellten prosperierenden mittelständischen Gewerbe erhöht sich nicht zuletzt auch der Wohlstand der Bevölkerung.

Свіжий погляд на Європу

Посол Німеччини вручає сертифікати випускникам Навчально-тренувальної програми для молодих управлінців Уряду України

З малої хмари великий дощ буває: Навчально-тренінгова програма для молодих управлінців Уряду України вже протягом десяти років належить до найкращих прикладів німецько-українського співробітництва. А сьогодні це є ще актуальнішим, ніж будь-коли: нинішні перетворення української державності вимагають від молодих чиновників все нових і нових знань і компетентності. Програма для молодих управлінців Уряду України сприяє формуванню нового профілю умінь і навичок чиновників.

Навчально-тренінгова програма набула чудової репутації серед її учасників-урядовців. Притаманна їй комбінація передачі досвіду та фахового обміну думками з німецькими колегами робить її особливо привабливою саме для молодих чиновників, які прагнуть зробити кар'єру. Вона надає учасникам можливість вийти за рамки свого звичайного горизонту та сприяє обміну досвідом між працівниками різних державних установ. Ось чому, щороку надходять численні заявки на участь у Програмі, з яких відбираються 15 найкращих кандидатів, а принаймні таке ж число кандидатів змушене сподіватися на успіх у наступному році.

Урочисте вручення сертифікатів у Посольстві Німеччини

Наскільки тісним є зв'язок між колишніми учасниками та Програмою було виразно підкреслено під час урочистого випускного вечора останнього випуску, що відбувся 2 лютого 2011 року у Посольстві Німеччини у Києві. Понад 70 гостей відгукнулися на запрошення Посла



V.l.n.r.: Botschafter Dr. Hans-Jürgen Heimsoeth (Deutsche Botschaft Kiew), Dr. Gerd Schimansky-Geier (Abteilungsleiter, GIZ), Dr. Ingrid Zilliges (Länderreferentin, BMWi), Maxim Sitaylo (Nationalbank der Ukraine)

Зліва направо: Посол д-р Юрген Гаймзют (Посольство Німеччини у Києві), д-р Герд Шиманскі-Гаєр (Начальник департаменту, Товариство GIZ), д-р Інґрід Цілліґес (Федеральне міністерство економіки та технологій), Максим Сітайло (Національний банк України)

Німеччини д-ра Юргена Гаймзюта і серед них – 30 випускників Програми. Крім того, були присутні представники Кабінету Міністрів та міністерств України, Посольства Німеччини, GIZ, Банку розвитку KfW, різних політичних фондів, а також української преси.

Посол д-р Гаймзют у своєму привітанні зробив наголос на значенні Навчально-тренінгової програми для розвитку політичних стосунків між обома державами. Він побажав учасникам свіжого погляду на Німеччину та Європу. Представниця Федерального міністерства економіки та технологій (BMWi) д-р Інґрід Цілліґес підкреслила значення Програми для економічних зв'язків між Німеччиною та Україною.

Врешті решт, політика визначає рамкові умови, за яких підприємства обох країн можуть здійснювати обопільну торгівлю. У цьому відношенні краще взаємопорозуміння є взаємовигідним. Д-р Герд Шиманскі-Гаєр від GIZ, яке реалізує Програму за дорученням Федерального міністерства економіки та технологій, нагадав про те, як Програма починалася, і висловив свою радість з приводу того, як багато випускників були присутні.

Стислий і точний огляд їхнього навчання у програмному 2010 році дали самі учасники. Надія Мікіцей з Фонду держмайна України, Людмила Шаповалова з Міністерства економічного розвитку і торгівлі та Максим Сітайло з

Frischer Blick nach Europa

Deutscher Botschafter verleiht Zertifikate an Absolventen des Fortbildungsprogramms für Führungsnachwuchskräfte der ukrainischen Regierung

Klein, aber fein: Das Fortbildungsprogramm für ukrainische Regierungsbeamte gehört seit zehn Jahren zu den Prunkstücken der deutsch-ukrainischen Zusammenarbeit. Und es ist aktueller denn je: Die derzeitigen Umgestaltungen im ukrainischen Staatswesen verlangen von jungen ukrainischen Beamten immer wieder neue Kenntnisse und Kompetenzen. Das Programm für Führungsnachwuchskräfte der ukrainischen Regierung leistet einen Beitrag zur Herausbildung eines neuen Leistungsprofils von Beamten.

Unter den teilnehmenden Regierungsbeamten genießt das Fortbildungsprogramm einen hervorragenden Ruf. Seine Mischung aus Kompetenzvermittlung und fachlichem Austausch mit deutschen Kollegen macht es gerade für den aufstrebenden Beamtennachwuchs attraktiv. Es bietet den Teilnehmern die Gelegenheit, über den eigenen Tellerand hinauszuschauen und fördert den Austausch zwischen Mitarbeitern verschiedener staatlicher Institutionen. Dies erklärt, warum jedes Jahr zahlreiche Bewerbungen eingehen, aus denen 15 exzellente Kandidaten ausgewählt werden und mindestens genauso viele Kandidaten auf das Folgejahr vertröstet werden müssen.



Feierliche Zertifikatsverleihung in der Deutschen Botschaft

Wie groß die Bindung der ehemaligen Teilnehmer an das Programm ist, wurde bei der feierlichen Verabschiedung des letztjährigen Jahrgangs am 2. Februar 2011 in der Deutschen Botschaft in Kiew eindrucksvoll unterstrichen. Mehr als 70 Gäste waren der Einladung des Deutschen Botschafters Dr. Hans-Jürgen Heimsoeth gefolgt – darunter alleine 30 Alumni des Programms. Desweiteren waren Vertreter des Ministerkabinetts der Ukraine und ukrainischer Ministerien, der Deutschen Botschaft, der GIZ, KfW-Entwicklungsbank, diverser politischer Stiftungen sowie der ukrainischen Presse anwesend.

Botschafter Dr. Heimsoeth betonte in seiner Begrüßung die Bedeutung des Fortbildungsprogramms für die politischen Beziehungen

beider Länder. Er wünschte den Teilnehmern einen frischen Blick auf Deutschland und auf Europa. Die Vertreterin des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Dr. Ingrid Zilliges, unterstrich die Bedeutung des Programms für die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und der Ukraine. Schließlich setzte die Politik die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen beider Länder miteinander Handel treiben könnten. Insofern sei ein besseres gegenseitiges Verständnis zum beiderseitigen Vorteil. Dr. Gerd Schimansky-Geier von der GIZ, die das Programm im Auftrag des BMWi durchführt, warf erinnerte an die Anfänge des Programms und zeigte sich erfreut darüber, dass so viele Alumni erschienen waren.

Einen kurzen und präzisen Überblick über ihre Fortbildung im Programmjahr 2010 gaben die Teilnehmer selbst. Nadiya



Botschafter Dr. Hans-Jürgen Heimsoeth
(Deutsche Botschaft Kiew)

Посол д-р Юрген Гаймзюот (Посольство Німеччини у Києві)

► Свіжий погляд на Європу

Національного банку представили результати тренінгових семінарів в Україні та тижневого спеціалізованого інформаційного туру до Берліну, протягом якого відбулися фахові зустрічі у Відомстві Федерального канцлера, у міністерствах Німеччини та у підпорядкованих установах відповідно до напрямків роботи українських учасників.

Нарешті, Посол д-р Гаймзют спільно з д-ром Інгрид Ціллігес і д-ром Гердом Шиманскі-Гаєр вручили свіжоспеченим випусникам Навчально-тренінгової програми сертифікати про її закінчення. Після цього відбувся фуршет, який надав платформу для обміну думками між випусниками та представниками німецьких організацій в Україні.

Між тим, чимало колишніх випусників Програми працюють на високих посадах в Україні. Навчально-тренінгова програма сприяла підвищенню рівня особистої компетентності учасників шляхом проведення фахових тренінгів



структурою та діяльністю міністерств і відомств Німеччини. Після його завершення вони можуть представити набутий ними досвід безпосередньо своєму керівництву в Україні.

Продовження Навчально-тренінгової програми у 2011 році

У цьому році Програма відмічає свій десятирічний ювілей. У березні GIZ за підтримки Посольства Німеччини відібрало 15 нових учасників із числа представників державних інституцій України. Цьогорічні учасники представляють Секретаріат Кабінету Міністрів України, Адміністрацію Президента України, Міністерство економічного розвитку та торгівлі, Міністерство енергетики, Міністерство аграрної політики, Міністерство житлового та комунального господарства,

Національний банк, Антимонопольний комітет і Фонд держмайна. 16 - 17 квітня 2011 року 15 нових учасників узяли участь у початковому семінарі, де навчалися методам комунікації та презентації. На початку червня у Берліні відбудеться спеціалізований інформаційний тур.

Навчально- тренінгова програма для молодих управлінців Уряду України реалізується Федеральним міністерством економіки та технологій та GIZ починаючи з 2001 року. На сьогоднішній день підвищення кваліфікації пройшли 125 молодих управлінців.



стосовно інституціонального та правового устрою Німеччини та ЄС і щодо співробітництва між ЄС та Україною, а також методичних тренінгів, наприклад, з питань ведення переговорів або кроскультурного менеджменту. Також велике значення для Програми має тижневий навчальний тур до Берліну, протягом якого учасники знайомляться із

▷ **Frischer Blick nach Europa**

Mykytsey aus dem Staatsvermögensfonds, Lyudmyla Schapowalowa aus dem Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Handel und Maxim Sitaylo aus der Nationalbank präsentierten die Ergebnisse der Trainingsseminare in der Ukraine und des einwöchigen Fachinformativsaufenthalts in Berlin mit Fachgesprächen im Bundeskanzleramt, in deutschen Ministerien und nachgeordneten Behörden entsprechend den Arbeitsfeldern der ukrainischen Teilnehmer.

Anschließend überreichte Botschafter Dr. Heimsoeth gemeinsam mit Dr. Ingrid Zilliges und Dr. Gerd Schimansky-Geier die Zertifikate über den Abschluss des Trainingsprogramms an die frisch gebackenen Absolventen des Programms. Der anschließende Empfang bot dann eine Plattform für den Austausch zwischen den Absolventen und den Vertretern deutscher Einrichtungen in der Ukraine.



lichen Kompetenzen der Teilnehmer zu erhöhen: durch Fachtrainings zum institutionellen und rechtlichen Aufbau Deutschlands und der EU sowie zur Kooperation zwischen der EU und der Ukraine; durch Methodentrainings wie z.B. Verhandlungstraining oder interkulturellem Management. Von großer Bedeutung für das Programm ist auch die einwöchige Studienreise nach Berlin, in deren Verlauf die Teilnehmer die Struktur und die Tätigkeit deutscher Ministerialbehörden und Ämter kennenlernen und nach deren Abschluss sie ihre Erfahrungen unmittelbar ihrer Leitung in der Ukraine vorstellen können.

Fortsetzung des Stipendienprogramms in 2011

In diesem Jahr feiert das Programm sein 10-jähriges Jubiläum. Im März wählte die GIZ mit Unterstützung der Deutschen Botschaft 15 neue Teilnehmer aus staatlichen Institutionen der Ukraine aus. Die diesjährigen Teilnehmer kommen aus dem Sekretariat des Ministerkabinetts, der Präsidialverwaltung, dem Wirtschaftsministerium, dem Energieministerium, dem Agrarministerium,

dem Ministerium für Wohnungswirtschaft, der Nationalbank, der Antimonopolkommission und dem Staatsvermögensfonds. Am 16./17. April 2011 absolvierten die neuen 15 Teilnehmer ihr Auftaktseminar und trainierten Kommunikations- und Präsentationstechniken. Anfang Juni findet in Berlin der einwöchige Fachinformativsaufenthalt statt.

Das Stipendienprogramm für junge Führungsnachwuchskräfte der ukrainischen Regierung wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie finanziert und von der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH seit 2001 umgesetzt. Bis heute wurden 125 Führungsnachwuchskräfte weitergebildet.



Viele der bisherigen Absolventen des Programms haben mittlerweile höhere Ämter in der Ukraine inne. Das Trainingsprogramm hat seinen Teil dazu beigetragen die persön

Навчальний тур до Берліну

Успішна перепідготовка українських викладачів Програми «Українська ініціатива»

Наприкінці листопада 2010 року GIZ (тоді ще InWEnt) організувало для викладачів українських вищих навчальних закладів навчальний тур до Берліну. Для участі в даному заході було відібрано 18 викладачів різних ВНЗ України, які беруть участь у програмі «Українська ініціатива». Метою подорожі було ознайомлення з підприємствами та організаціями приватного сектору економіки Німеччини для підвищення ефективності підвищення кваліфікації учасників Програми «Українська ініціатива». Висновки, зроблені в ході поїздки, викладачі використали для розробки бізнес-кейсів (ситуаційних вправ), які мають застосовуватися у процесі перепідготовки.

Для підготовки подорожі викладачі взяли участь у тренінгу, проведеному 18 - 20 жовтня 2010 року у Києві. На ньому вони ознайомилися з рядом сучасних методів, застосовуваних у процесі тренінгу менеджерів. Викладачі вищої школи вивчили нові методи модерації, інтерактивні рольові ігри, так званий метод «World Cafe» та інші методи організації перепідготовки. Протягом навчального туру в Берліні викладачі використовували ці знання для розробки навчальних матеріалів на основі своїх особистих вражень від відвідування німецьких підприємств і організацій.

Концепція поїздки була складена таким чином, щоб надати можливість українським викладачам побачити на практиці, як у Німеччині вирішуються економічні проблеми, що відіграють важливу роль також і у нинішніх українських дебатах. Тому протягом навчального туру у центрі уваги перебували наступні проблеми: соціальна відповідальність, стратегії сталого розвитку, інноваційний менеджмент, а



Abschlussseminar der Studienreise für Dozenten der "Ukrainischen Initiative"

Заключний семінар навчального туру для викладачів ВНЗ Програми «Українська ініціатива»

також маркетинг, орієнтований на запити клієнта. Крім того, розглядалися питання економічної політики: підтримка малого і середнього підприємництва на державному та регіональному рівні, а також сприяння підприємцям-початківцям і жінкам – підприємцям.

Надзвичайно насичена програма перебування делегації почалася з відвідування фірми Bombardier Transportation Germany, провідного виробника залізничних транспортних засобів. Там викладачі змогли ознайомитися зокрема з успішно реалізованим менеджментом якості. Представники підприємства продемонстрували, як орієнтація на запити клієнта, безпека, ефективність і екологічність можуть скласти основу стратегії розвитку компанії. Такі питання як екологічність виробничих процесів, а також

налагодження постійних, розрахованих на довгостроковість зв'язків із клієнтами перебували у центрі уваги під час відвідин малого підприємства – пекарні Märkisches Landbrot GmbH. Глибоке враження у всіх членів делегації залишив огляд виробництва, основою якого є використання екологічно чистої сировини переважно місцевих виробників. А у високій якості виробленої підприємством продукції вони змогли переконатися під час дегустації після екскурсії.

Як цікавий приклад успішного, орієнтованого на запити клієнтів маркетингу оцінили викладачі відвідини досить своєрідної філії банку. У відділенні «Q 110 Die Deutsche Bank der Zukunft» немає касових віконць, зате є власний кафетерій і велосипеди для клієнтів.

► стр 20

Studienreise nach Berlin

Dozenten der "Ukrainischen Initiative" erfolgreich fortgebildet

Ende November 2010 organisierte die GIZ (damals noch InWEnt) eine Study-Tour für Dozenten von ukrainischen Hochschulen nach Berlin. Für die Teilnahme an dieser Maßnahme wurden 18 Dozenten verschiedener ukrainischer Hochschulen ausgewählt, die an dem Programm „Ukrainische Initiative“ teilnehmen. Das Ziel der Reise war das Kennenlernen von Unternehmen und Einrichtungen der deutschen Wirtschaft, um dadurch die Effizienz der Weiterbildung von Teilnehmern des Programms „Ukrainische Initiative“ zu erhöhen. Die im Laufe der Reise gewonnenen Erkenntnisse haben die Dozenten bei der Konzipierung von Fallstudien genutzt, welche bei der Fortbildung Verwendung finden sollen.

Zur Vorbereitung auf die Reise hatten die Dozenten vom 18. bis 20. Oktober 2010 in Kiew an einem Training teilgenommen. Dort machten sie sich mit einer Reihe von modernen Methoden vertraut, welche im Managertraining angewendet werden.



Abschlussseminar der Studienreise für Dozenten der "Ukrainischen Initiative"

Заключний семінар навчального туру для викладачів ВНЗПрограми «Українська ініціатива»

Tour in Berlin nutzten die Dozenten diese Kenntnisse zur Erarbeitung von Unterrichtsmaterialien auf der Basis ihrer persönlichen Eindrücke aus den Besuchen von deutschen Unternehmen und Einrichtungen.

Die Konzeption der Reise sah vor, dass die ukrainischen Dozenten in der Praxis erleben sollten, wie in Deutschland ökonomische Probleme gelöst werden, die auch in der derzeitigen ukrainischen Debatte eine wichtige Rolle einnehmen. Demzufolge standen während der Studienreise folgende Themen im Zentrum: soziale Verantwortung, Nachhaltigkeitsstrategien, Innovationsmanagement sowie kundenorientiertes Marketing. Hinzu kamen wirtschaftspolitische Fragestellungen: die Unterstützung von KMU auf Bundes- und Länderebene und die Förderung von Existenzgründern sowie Frauen als Unternehmerinnen.

Das inhaltlich anspruchsvolle Delegationsprogramm begann mit dem Besuch bei Bombardier Transportation Germany, dem füh-

renden Hersteller von Fahrzeugen für den Schienenverkehr. Dort konnten sich die Dozenten insbesondere mit einem erfolgreich wirklichen Qualitätsmanagement vertraut machen. Die Unternehmensvertreter führten vor, wie Kundenorientierung, Sicherheit, Effizienz und Umweltfreundlichkeit die Grundlage der Unternehmensstrategie ausmachen.

Fragen nach umweltschonenden Produktionsprozessen sowie einer auf Langfristigkeit ausgelegten Kundenbindung bildeten den Schwerpunkt beim Besuch in einem mittelständischen Unternehmen, der Bäckerei „Märkisches Landbrot GmbH“. Die Besichtigung der Produktion, deren Grundlage die Verwendung von Öko-Rohstoffen aus überwiegend lokalem Anbau ist, beeindruckte alle Delegationsmitglieder. Von der hohen Qualität der im Betrieb erzeugten Produkte überzeugten sie sich in der anschließenden Verkostung.



Besichtigung der Bäckerei "Märkisches Landbrot GmbH"

Відвідини пекарні «Меркішес Ландброт ГмБХ»

Die Hochschullehrer lernten darin neue Moderationstechniken, interaktive Rollenspiele, die sogenannte World-Cafe-Methode und weitere Methoden zur Gestaltung von Fortbildungen kennen. Im Laufe der Study-

Зустріч випускників програм перепідготовки в Одесі

GIZ створює мережу випускників програм з перепідготовки менеджерів у регіоні

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Німецьке товариство технічного співробітництва) надає підтримку зусиллям випускників програм перепідготовки зі створення мережі для взаємного спілкування та довгострокового обміну думками і досвідом. Гарною нагодою для цього стала зустріч колишніх учасників таких програм, що відбулася 9 лютого в Одесі. Біля 25 випускників зібралися у романтичному кафе українського портового міста.



Alexandr Onjawko (Dekan, Staatliche Universität für Wirtschaft Odessa)

Олександр Обнявко (декан, Одеський економічний університет)

Мета заходу полягала в тому, щоб створити платформу для діалогу між випускниками різних років. Серед присутніх були, зокрема, колишні випускники, котрі брали участь ще у програмі зі стажування, реалізованій за підтримки Федерального міністерства закордонних справ. Всі присутні обмінялися думками про позитивний

вплив програм з перепідготовки менеджерів на свій професійний розвиток. Вони жваво обговорили можливість створення регіональної асоціації випускників та учасників «Української ініціативи» в Одесі, а також її залучення до запланованих заходів колишніх учасників програм стажування і перепідготовки в СНД.

У зустрічі взяли участь не лише випускники з Одеси: деякі учасники прибули з інших областей, дехто – навіть з віддаленого Києва.

GIZ вдалося залучити до участі в зустрічі випускників і учасників програм стажування та підготовки цікавих співрозмовників-гостей: Олександр Обнявко, декан спеціального факультету перепідготовки кадрів Одеського державного економічного університету, розповів про напрямки і пропозиції з підвищення кваліфікації, якими можуть скористатися також і колишні учасники програми перепідготовки менеджерів.

Світлана Богданова, випускниця програми з перепідготовки менеджерів 2010 року, представила діяльність Українсько-баварського центру менеджмент-тренінгу (УБМТ).

Присутні представники GIZ розповіли про подальший розвиток програм менеджерської підготовки в 2011 році. Товариство міжнародного співробітництва має в Одесі своє проектне бюро, в якому працюють



експерти з міського розвитку та регіонального туризму. Себастьян Тролле та Ольга Івшанська представили свої нинішні проекти в Одесі, що викликали неабиякий інтерес. Випускники і експерти GIZ жваво обговорили можливості реалізації спільних бізнес-ідей в галузі енергоефективності та туризму.

В рамках неофіційної частини заходу, що відбулася згодом, майбутні учасники програми отримали чимало цінних порад від досвідчених випускників. Відтак, озброєні багатьма ідеями, вони готуються до свого наступного перебування з метою перепідготовки у Берліні. Незабаром відбудеться ще одна зустріч колишніх учасників програм – за участі нових випускників і з багатьма задумами зі створення активно діючої мережі алюмні.

Alumnitreffen in Odessa

GIZ vernetzt Absolventen des Managerfortbildungsprogramms in der Region

Die Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH unterstützt das Engagement von Programmabsolventen, sich miteinander zu vernetzen und auch den langfristigen Austausch zu pflegen. Eine gute Gelegenheit bot etwa das am 9. Februar in Odessa stattgefundene Alumni-Treffen. Rund 25 Absolventen versammelten sich in einem nostalgischen Café in der ukrainischen Hafenstadt.



Wladimir Melnitschenko (Absolvent des Managerfortbildungsprogramms)

Володимир Мельниченко (випускник Програми перепідготовки «Українська ініціатива»)

Ziel der Veranstaltung war es, den ehemaligen Teilnehmern unterschiedlicher Jahrgänge eine Plattform für den Dialog zu bieten. Unter den Anwesenden befanden sich u.a. auch Alumni, die bereits Anfang der 90er Jahre an dem vom Auswärtigen Amt geförderten Trainee-Programm teilgenommen haben. Alle Anwesenden tauschten sich über die positiven Effekte, die das Managerfortbildungsprogramm auf ihre berufliche Entwicklung hatte, aus. Engagiert diskutierten sie die mögliche Gründung einer regionalen Vereinigung in Odessa für die Absolventen der „Ukrainischen Initiative“ sowie deren Einbindung in die geplanten Alumni-Aktivitäten der GIZ.

Am Treffen nahmen nicht nur Absolventen aus Odessa teil. Manche reisten aus anderen Regionen, einige sogar aus dem weit entfernten Kiew, an.

Die GIZ konnte für das Alumni-Treffen interessante Gesprächspartner als Gäste gewinnen. Alexander Obnjawko, Dekan der Fakultät für Managerfortbildung der Staatlichen Universität für Wirtschaft in Odessa, berichtete über Studienrichtungen und Fortbildungsangebote, die auch den Alumni des Managerfortbildungsprogramms offen stehen.

Svetlana Bogdanowa, Absolventin des Managerfortbildungsprogramms aus 2010, stellte die Arbeit des Ukrainisch-Bayerischen Management-Trainingszentrums (UBMT) vor.

Über die Weiterentwicklung des Managerfortbildungsprogramms im Jahr 2011 berichteten die anwesenden GIZ-Vertreter.



Sebastian Trolle (GIZ-Experte)

Себастьян Тролле (експерт Товариства GIZ)

Die GIZ selbst hat in Odessa ein Projektbüro, in dem Experten der Bereiche regionale Stadt- und Tourismusentwicklung angesiedelt sind. Sebastian Trolle und Olga

Ivchansky stellten ihre laufenden Projekte in Odessa vor und stießen auf großes Interesse. Alumni und GIZ-Experten diskutierten angeregt über mögliche gemeinsame Geschäftsideen zu den Themen Energieeffizienz und Tourismus.



Während des sich anschließenden inoffiziellen Teils der Veranstaltung holten sich zukünftige Programmteilnehmer viele wertvolle Tipps von den erfahrenen Absolventen. Mit vielen Anregungen ausgestattet, bereiten sie sich nun auf den bevorstehenden Fortbildungsaufenthalt in Berlin vor. Bald wieder wird es eine weitere Alumni-Veranstaltung geben – mit neuen Absolventen und vielen Ideen für ein aktives Alumni-Netzwerk.

План заходів на 2011 рік

Дата	Назва заходу
Травень	
11. - 13.05.11	Програма для молодих управлінців з обласних управлінь економіки Тема: Імідж та репутація регіону як фактори підвищення конкурентоздатності. Приклади розробки концепції з розвитку іміджу регіону. Хмельницький, Україна
18.05.2011	Святковий захід МЦПК з нагоди 10-річчя програми «Українська ініціатива» Київ
19.05.2011	7 засідання українсько-німецького Управлінського комітету Київ
21. - 22.05.11	Програма підвищення кваліфікації для молодих управлінців українського уряду Тема: Адміністративний устрій Федеративної Республіки Німеччина та порівняння з Україною Київ
23. - 25.05.11	Програма підвищення кваліфікації для молодих управлінців з обласних управлінь економіки Тема: Регіональні інвестиційні стратегії, регіональний маркетинг. Співробітництво центральних та регіональних інвестиційних агенцій Київ
Червень	
4. - 5.6.11	Тренінг для випускників Тема: Бізнес-мережі та коопераційні зв'язки - зиск для підприємств Київ
6.6.11	Програма перепідготовки управлінських кадрів для сфери економіки Пост-програмний семінар Follow up для групи EUROPANORAT (07.04. - 06.05.2010 р.) Київ
5.6. - 12.6.11	Програма підвищення кваліфікації для молодих управлінців українського уряду Стажування в міністерствах та відомствах Німеччини
25. - 26.06.11	Програма підвищення кваліфікації для молодих управлінців українського уряду Тренінг: Міжкультурний менеджмент - робота над помилками Київ
Липень	
1. - 2.07.11	Програма перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва Міжнародний пост-програмний семінар Follow up (Україна, Молдова, Білорусь) для груп NBL (13.04. - 12.05.2010), DMAN (20.04. - 09.07.2010), EABW (13.09. - 12.10.2010) Кишинів, Молдова
9. - 10.07.11	Тренінг для випускників Програми Тема: Управління інвестиційними проектами - Частина 2 Київ
15.07.11	Тренінг для випускників Тема: Мій власний імідж - Друга група Київ
16. - 17.7.11	Програма підвищення кваліфікації для молодих управлінців українського уряду Тренінг: Переговори з іноземними партнерами Київ

Maßnahmenplanung für 2011

Datum	Maßnahme
Mai	
11. - 13.05.11	Fortbildungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte aus regionalen Wirtschaftsverwaltungen: „Image und Reputation einer Region als Faktoren der Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit. Beispielhafte Ausarbeitung einer Konzeption zur Entwicklung eines Regionalimages“ Chmelnytsk, Ukraine
18.05.2011	Festveranstaltung des MZPK zum 10-jährigen Jubiläum des Programms „Ukrainische Initiative“ Ort: Kiew
19.05.2011	7. Sitzung des ukrainisch-deutschen Lenkungsausschusses Ort: Kiew
21. - 22.05.11	Fortbildungsprogramm für Führungskräfte der ukrainischen Regierung: „Der Verwaltungsaufbau der Bundesrepublik Deutschland und Vergleich mit der Ukraine“ Ort: Kiew
23. - 25.05.11	Fortbildungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte aus regionalen Wirtschaftsverwaltungen: „Regionale Investitionsstrategien, regionales Marketing. Zusammenarbeit zwischen zentraler und regionalen Investitionsagenturen“ Ort: Kiew
Juni	
4. - 5.6.11	Alumni-Training Thema: Business-Netzwerke und Kooperationen - ein Profit für Unternehmen. Ort: Kiew
6.6.11	Managerfortbildungsprogramm: Follow up-Seminar für die Gruppe EUROPANORAT (07.04. - 06.05.2010) Ort: Kiew
5.6. - 12.6.11	Fortbildungsprogramm für Führungskräfte der ukrainischen Regierung: Studienaufenthalt in deutschen Ministerien und Behörden
25. - 26.06.11	Fortbildungsprogramm für Führungskräfte der ukrainischen Regierung: „Interkulturelles Training - lessons learnt“ Ort: Kiew
Juli	
1. - 2.07.11	Managerfortbildungsprogramm: Internationales Follow up-Seminar (Ukraine, Moldau und Belarus) für die Gruppen: NBL (13.04. - 12.05.2010), DMAN (20.04. - 09.07.2010), EABW (13.09. - 12.10.2010) Ort: Kischinew, Moldau
9. - 10.07.11	Alumni-Training „Management von Investitionsprojekten, Teil 2“ Ort: Kiew
15.07.11	Alumni-Training „Mein persönliches Image“ - Gruppe 2 Ort: Kiew
16. - 17.7.11	Fortbildungsprogramm für Führungskräfte der ukrainischen Regierung: „Verhandlungen mit ausländischen Partnern“ Ort: Kiew



Німецька «любов до порядку»

Частина 2

Чи трапляються у Німеччині порушення правил? Так, трапляються. Утім чимало німців вважає, що є такі люди, які просто не знають правил і законів, і тому вони готові допомогти: вони охоче надають інформацію про те, що робити дозволяється, а що ні, наприклад, стосовно дорожнього руху (наприклад, у разі порушення правил паркування чи переходу вулиці на червоне світло), або при порушенні правил внутрішнього розпорядку у багатоквартирному будинку (наприклад, через гру на фортеп'яно під час післяполуденного відпочинку чи гучну вечірку після 22:00).

Але якщо хтось свідомо порушує правила, йому здебільшого енергійно вказують на це, включаючи навіть виклик стражів порядку. Представникам інших культур не завжди зрозуміла така рішучість. Отже, якщо сусідка пенсійного віку подала заяву на свого сусіда, бо він мисє свій автомобіль у дворі, а не на мийці, це вчинюється не обов'язково зі злості, а, можливо, через піклування про навколишнє середовище чи через прагнення відновити порядок.

Це ставлення переноситься також і на повсякдення на підприємстві. Якщо якийсь працівник помітить порушення правил на підприємстві, він може з повною впевненістю поінформувати про це керівництво, причому це не вважається доносом. Така поведінка скоріше розцінюється як почуття відповідальності та лояльності щодо підприємства. На великих підприємствах навіть існують відповідні формальні структури. Туди звертаються анонімно чи відкрито, якщо, наприклад, існує підозра щодо хабарів або якихось інших порушень.

Німецька любов до порядку часто проявляється також у прагненні до справедливості. В бізнесовому житті це знаходить свій вираз у пошуках

взаємовигідних рішень (win-win) або компромісів, прийнятних для обох сторін. У громадському житті справедливість відбивається у принципі рівності всіх громадян перед законом. Випадки ухилення від оподаткування переслідуються незалежно від ступеню популярності чи значення особи, що перебуває під підозрою. В якості прикладу можна навести процеси про всесвітньо відомого тенісиста Бориса Бекера та колишнього голови правління акціонерного товариства Post AG (Німецької пошти) Клауса Цумвінкеля. Але і у політичному житті «грішник» повинен розраховувати на публічне обурення та негитивні наслідки для своєї кар'єри. Утім німецька законослухняність

викликає у багатьох німців також суперечливі почуття. З одного боку необхідність дотримання чинних правил не піддається сумніву, бо користь для добре функціонуючої суспільної системи є надто очевидною. З іншого боку формалізм і бюрократизм цілих сфер життя перешкоджають державі, підприємствам, а також особам спонтанно та творчо пристосовуватися до рамок умов, які змінюються. Надмірна любов до порядку може таким чином призвести до інертності та відсутності гнучкості. Врешті решт, непохитна віра у перевагу власної системи, її структур і процесів нерідко викликає в іноземних партнерів враження зарозумілості, самовдоволення чи гордовитості.

Деякі практичні поради, що впливають з цієї особливості німецької культури:

- Створюйте структуру. У німецькому розумінні - це вираз порядку. Структуроване мислення, вміння «привнести порядок у хаос», а також стисло та точно викладати основний зміст справи виділяє справжнього професіонала. Ці властивості також відбиваються у вмінні планувати та розробляти високоякісну документацію. Тому для Ваших німецьких партнерів важливим є те, чи маєте Ви план дій і яку документацію Ви їм передаєте. Наявність плану дій - це головне питання порядку. Фаза планування є надзвичайно важливою. У плані дій приховується питання щодо реалістичного менеджменту часу. Так само він служить в якості засобу для розробки систематичного та структурованого способу дій. Виділіть достатньо часу для планування та намагайтеся враховувати при цьому всі ризики.
- Приділіть особливу увагу документам. Потурбуйтеся про те, щоб вони були логічно та продумано структуровані. Вони мають бути складені охайно та згідно стандартів опрацювання документації та вимог замовника.
- Зважайте на німецькі закони та поважайте німецьку законослухняність. Якщо у Німеччині щось заборонено, це слід розуміти буквально. Інакше, якщо Ви паркуєтеся там, де це заборонено, користуєтесь мобільним телефоном у літаку, порушуєте правила внутрішнього розпорядку готелю чи не оплачуєте проїзд у громадському транспорті, це обійдеться Вам дорого як безпосередньо, так і опосередковано. Подумайте про можливі негативні наслідки у разі подання заявки на отримання шенгенської візи. Між тим, Вам не варто очікувати співчуття з боку німецьких колег. Не намагайтеся у разі конфліктів із законом «вплинути на ситуацію». Рекомендується сплатити штраф без коментарів.
- Критичні зауваження слід розглядати не як напад на власну особу, а як відверте прагнення забезпечити порядок в інтересах загалу.
- У Німеччині ставлення до шуму є скоріше нетерпимим. У громадському транспорті музика такої гучності, що її можуть чути інші - неважливо, з навушниками чи без них, є небажаною.
- У ресторанах, у театрах під час вистави та в інших громадських приміщеннях спілкування по мобільному телефону суперечить звичаям. У такому випадку ввічливість вимагає залишити приміщення.

Не заважати іншим - це один з головних принципів поведінки на публіці, для дотримання якого активно діють чималонімців.

Die deutsche Ordnungsliebe

Teil 2

Gibt es in Deutschland Regelverstöße? Ja, die gibt es. Viele Deutsche glauben jedoch, dass es Menschen gibt, die die Regeln und Gesetze einfach nicht kennen und sind daher hilfsbereit: Sie geben gerne Auskunft darüber, was man darf und was nicht, so etwa im Autoverkehr (z.B. bei Parkverstößen oder beim Überqueren der Fahrbahn bei Rot) oder bei der Missachtung der Hausordnung in einem Mehrfamilienhaus (etwa durch Klavierspiel in der Mittagsruhe oder einer lauten Party nach 22 Uhr).

Wer jedoch bewusst gegen Regeln verstößt, wird meist energisch darauf hingewiesen – bis hin zum Einschalten von Ordnungshütern. Vertretern anderer Kulturen erschließt ich diese Vehemenz nicht immer. Wenn also die Nachbarin im Rentenalter eine Anzeige gegen ihren Nachbarn erstattet hat, weil der sein Auto auf dem Hof und nicht in der Waschstraße wäscht, geschieht dies nicht unbedingt aus Bosheit, sondern vielleicht aus Sorge um die Umwelt oder dem Wunsch, wieder Ordnung herzustellen.

Diese Einstellung überträgt sich auch auf den Unternehmensalltag. Hat ein Mitarbeiter eine Regelverletzung im Betrieb bemerkt, kann er durchaus die Leitung darüber in Kenntnis setzen, ohne das dies als Anschwärzen gilt. Dieses Verhalten wird vielmehr als Verantwortungsbewusstsein und Loyalität gegenüber dem Unternehmen bewertet. In großen Unternehmen gibt es sogar entsprechende formale Strukturen. Dorthin wendet man sich in anonymer oder offener Weise, wenn man beispielsweise den Verdacht hat, dass Schmiergeld geflossen ist oder anderweitige Verstöße vorliegen.

Die deutsche Ordnungsliebe äußert sich häufig auch im Streben nach Gerechtigkeit. Im Geschäftsleben kommt dies in der Suche nach Lösungen zum beiderseitigem Vorteil (win-win) oder für beide Seiten annehmbaren Kompromissen zum Ausdruck. Im öffentlichen Leben spiegelt sich Gerechtigkeit im Grundsatz von der Gleichheit aller Bür-

ger vor dem Gesetz wider. Fälle von Steuerhinterziehung werden unabhängig von Bekanntheitsgrad und Bedeutung der verdächtigen Person verfolgt. Als Beispiel seien hier die Prozesse gegen den weltweit bekannten Tennisspieler Boris Becker und gegen den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Post AG Klaus Zumwinkel genannt. Aber auch im politischen Leben muss der „Sünder“ mit öffentlicher Entrüstung und negativen Konsequenzen für seine Karriere rechnen.

Die deutsche „Gesetzhörigkeit“ ruft allerdings bei vielen Deutschen auch widersprüchliche Empfindungen hervor. Einerseits wird die Notwendigkeit der Ein-

haltung der geltenden Regeln nicht angezweifelt. Der Nutzen für ein funktionierendes Gesellschaftssystem ist all zu offensichtlich. Andererseits hindern Formalismus und Bürokratisierung von ganzen Lebensbereichen Staat, Unternehmen und auch Personen daran, sich spontan und kreativ auf sich ändernde Rahmenbedingungen einzulassen. Übertriebene Ordnungsliebe kann so zu Trägheit und fehlender Flexibilität führen. Und schließlich erzeugt der unerschütterliche Glaube an die Überlegenheit des eigenen Systems, ihrer Strukturen und Prozesse bei ausländischen Partnern oft den Eindruck von Anmaßung, Selbstgerechtigkeit oder Großspurigkeit.

Einige praktische Tipps, die sich aus dieser Besonderheit der deutschen Kultur ergeben:

- Schaffen Sie Struktur. Das ist im deutschen Verständnis ein Ausdruck für Ordnung. Strukturiertes Denken, die Fähigkeit „Ordnung ins Chaos zu bringen“ sowie kurz und präzise den wesentlichen Inhalt einer Sache darzulegen - das zeichnet den echten Profi aus. Diese Eigenschaften zeigen sich in der Fähigkeit zu planen und eine hochwertige Dokumentation zu erstellen. Deshalb ist es für Ihre deutschen Partner wichtig, ob Sie einen Aktionsplan haben und welche Unterlagen Sie ihnen übergeben.
- Einen Aktionsplan haben - das ist die zentrale Frage der Ordnung. Die Planungsphase ist äußerst wichtig. In einem Aktionsplan verbirgt sich die Frage nach einem realistischen Zeitmanagement. Ebenso dient er als Mittel zur Erarbeitung einer systematischen und strukturierten Vorgehensweise. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Planung und bemühen Sie sich, dabei alle Risiken zu berücksichtigen.
- Legen Sie Ihr Augenmerk auf die Dokumente. Sorgen Sie dafür, dass sie logisch und durchdacht gegliedert sind. Sie sollten akkurat und entsprechend den Standards der Vorgangsbearbeitung und den Forderungen des Kunden erstellt sein.
- Beachten Sie die deutschen Gesetze und respektieren Sie die deutsche Gesetzestreue. Wenn in Deutschland etwas verboten ist, ist dies im wörtlichen Sinne zu verstehen. Anderenfalls kann Sie Parken an verbotener Stelle, die Benutzung des Mobiltelefons im Flugzeug, der Verstoß gegen die Hausordnung des Hotels oder etwa die Schwarzfahrt im Bus im wahrsten Sinne des Wortes direkt, aber auch indirekt teuer zu stehen kommen. Bedenken Sie mögliche negative Konsequenzen bei der Beantragung eines Schengen-Visums. Mitgefühl seitens der deutschen Kollegen sollten Sie indes nicht erwarten. Versuchen Sie nicht, bei Konflikten mit dem Gesetz Einfluss zu nehmen. Es empfiehlt sich kommentarlos das Bußgeld zu zahlen.
- Verstehen Sie kritische Anmerkungen nicht als Angriff auf die eigene Person sondern als aufrichtiges Bestreben, im Interesse Aller Ordnung zu gewährleisten.
- In Deutschland ist man Lärm gegenüber eher unnachsichtig. In öffentlichen Verkehrsmitteln ist Musik in einer Lautstärke, dass der Nachbar mithören kann - unerheblich ob mit oder ohne Kopfhörer - unerwünscht. In Restaurants, in Theatern während der Aufführung und in anderen öffentlichen Räumen ist es unüblich, mit dem Handy zu telefonieren. Die Höflichkeit gebietet es, den Raum zu verlassen.

Anderere nicht zu stören - das ist eine Maxime für das Verhalten in der Öffentlichkeit, für deren Einhaltung sich viele Deutsche engagieren.

► Навчальний тур до Берліну

Воно служить дослідницькою лабораторією для розробки інноваційних підходів налагодження постійних зв'язків із клієнтами у сфері фінансових послуг.

Німецькі фірми наврядчи досягли б успіху без збалансованої державної економічної політики, спрямованої на забезпечення сталого розвитку. Важливою складовою частиною політики Федерального уряду є сприяння малому й середньому бізнесу, підтримка підприємців-початківців і жінок як засновників фірм. Під час відвертого обміну думками з представниками Федерального міністерства економіки і технологій Німеччини, компанії по сприянню розвитку економіки «Агенція майбутнього – Бранденбург», Центру жінок-підприємців Шарлоттенбург-Вільмерсдорф (UCW) члени делегації змогли отримати безліч цінної інформації про конкретні директиви щодо сприяння з метою забезпечення динамічного,

► Studienreise nach Berlin

Als ein interessantes Beispiel für ein erfolgreiches kundenorientiertes Marketing bewerteten die Dozenten den Besuch einer Bankfiliale der etwas anderen Art. Die „Q 110 - Die Deutsche Bank der Zukunft“ besitzt keine Schalter, wohl aber eine eigene Cafeteria und Fahrräder für den Kundengebrauch. Sie gilt als Versuchslabor zur Entwicklung einer innovativen Kundenbindung im Finanzdienstleistungssektor.

Deutsche Firmen wären ohne eine ausgewogene, auf die Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung ausgerichtete Wirtschaftspolitik schwerlich erfolgreich. Ein wichtiger Bestandteil der Bundesregierung ist die KMU-Förderung. Spezielle Programme richten sich an Existenzgründer oder an Frauen als Firmengründerinnen. In einer offenen Runde mit Vertretern des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft „ZukunftAgentur Brandenburg“ und des Unternehmerinnen- und Gründerinnenzentrums Charlottenburg-Wilmersdorf (UCW) erhielt

орієнтованого на довгостроковість зростання економіки.

На щоденних заняттях викладачі у малих групах розробляли найважливіші висновки за результатами фахових зустрічей і розробляли бізнес-кейси. У підготовлених матеріалах представниками вищої школи вони опрацювали релевантні для української економіки теми та свідомо розмежували характерні для України реалії та економічні рамкові умови Німеччини. При цьому вони намагалися розробити стратегії дій, спеціально розраховані на умови українського ринку. Це не буде корисним для учасників Програми перепідготовки управлінців, які зможуть розширити межі своєї компетентності та успішно вести свої підприємства у майбутнє.

Проф. д-р Елена Ильинкова

ten die Delegationsmitglieder eine Fülle wertvoller Informationen über konkrete Förderdichtlinien für ein dynamisches und auf Langfristigkeit ausgerichtetes Wirtschaftswachstum.

In täglichen Nachbereitungen in Kleingruppen erarbeiteten sich die Dozenten die wichtigsten Erkenntnisse aus den Fachgesprächen und entwarfen Fallstudien. In einer Dokumentation bereiteten die Hochschulvertreter für die ukrainische Wirtschaft relevante Themen auf und grenzten landesspezifische Gegebenheiten bewusst von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Deutschlands ab. Anspruch dabei war, für den ukrainischen Markt speziell zugeschnittene Handlungsstrategien zu entwerfen. Dies kommt den Teilnehmern des Managerfortbildungsprogramms zugute, die ihre Kompetenzen erweitern und ihre ukrainischen Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen können.

Prof. Dr. Elena Iljinkowa

КОНТАКТИ

Kontakte

Програмне бюро GIZ в Україні
вул. Велика Васильківська, 44, офіс 5
(колишня Червоноармійська)
01004 Київ
Тел. 044 228 42 -53, -54
E-Mail svetlana@inwent.org.ua
Internet www.inwent.org.ua

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH

Neue Unabhängige Staaten
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn

T 0228 4460-1227
F 0228 4460-1333
E isolde.heinz@giz.de
E irina.alexiadis@giz.de
I www.giz.de
I www.gc21.inwent.org/mp

Міжвідомчий центр з організації
перепідготовки управлінських
кадрів для сфери підприємництва
(МЦПК)

вул. б-р Дружби Народів, 28 к.310
Тел. 044 2855182
Тел./факс 044 2856289
E-Mail vbessar@ukr.net
Internet www.me.gov.ua

Impressum

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH
Neue Unabhängige Staaten

Redaktion:
Valerij Bessarab
Dr. Gerd Schimansky-Geier



„Aus stilistischen Gründen sind in der vorliegenden Publikation die zur Gleichstellung von Frau und Mann gebräuchlichen Schreibweisen nicht durchgängig verwendet worden. Bei allen männlichen Bezeichnungen sind selbstverständlich die Frauen gleichermaßen angesprochen.“