

НАВЫКИ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ

Знакомство с местными
предприимчивыми
сообществами







Содержание

1. Предисловие	04
2. Инициатива предпринимательских сообществ ЕФО	06
3. Основные рекомендации	10
4. Концепция	16
Алжир	18
Казахстан	22
5. Связи	26
Сербия	28
Ливан	32
6. Инновации	36
Беларусь	38
Иордания	42
7. Воздействие	46
Грузия	48
Молдова	52
8. Умное развитие	56
Черногория	58
Израиль	62
9. Заключение	66



Эта публикация была подготовлена Эзри Карлебах, Мануэлой Прина и Пиритой Вуоринен

Макет и дизайн: Статья 10

Фото ©

ЕФО / Кристиан Афкер, Джо Энстей, Альберто Рамелла

1. Предисловие

Если образование и обучение рассматривать в качестве поставщиков профессиональных навыков, а не партнеров в их развитии, мы утратим возможность использовать возросшую значимость профессионального образования и обучения (ПОО) для усиления социальной сплоченности и экономического роста.

Предприимчивые сообщества» (Международная конференция ЕФО, 2014

Европейский фонд образования (ЕФО) — это специализированное агентство Европейского союза (ЕС), учрежденное в 1994 г. с целью поддерживать развитие человеческого капитала в странах-партнерах, уделяя при этом особое значение развитию систем профессионального образования и обучения.

В центре внимания работы ЕФО — предприимчивая среда, включающая политику в сфере предпринимательства, институты предпринимательства, предприимчивые сообщества и самих предпринимателей. В работе с предприимчивыми сообществами и институтами оперативные меры ЕФО направлены на обеспечение ответственного управления системами ПОО.

С 2011 г. ЕФО всецело поддерживает принципы ЕС, лежащие в основе ответственного управления (открытость, прозрачность, участие, подотчетность, эффективность и согласованность), и руководствуется ими. Эти принципы являются основой для более эффективной реализации государственной политики. Кроме того, ЕФО придает большое значение потенциалу многоуровневого управления с его ключевой способностью расширения диалога для вовлечения различных субъектов, включая представителей государственного и частного секторов.

В последние годы особое внимание уделяется развитию сетевого взаимодействия, координационных механизмов и производительности всех заинтересованных сторон. Несмотря на то что большинство партнерских стран признают острую необходимость обеспечить более широкое участие сторон в разработке и реализации политики ПОО, переход к официальному расширению их прав и возможностей замедлился вследствие необходимости инвестирования в развитие возможностей участников и их вовлечение в процессы управления преобразованиями. «Мягкие» правовые нормы, координационные механизмы и сетевые организации становятся силой, с помощью которой многие партнерские страны осуществляют переход к коллегиальному подходу в управлении системами ПОО.

В 2013 г. ЕФО приступил к реализации программы «Инициатива предприимчивых сообществ» в партнерских странах, разработанной по примеру проекта Комитета регионов ЕС «Предприимчивые регионы Европы».

Цель данной инициативы — определение и признание партнерских отношений, способствующих развитию профессиональных навыков и предпринимательства и созданию рабочих мест. ЕФО изучает опыт формирования партнерств в области развития человеческого капитала, результаты их деятельности, сферы влияния и способы информационного обеспечения разработки политики систем ПОО.

Партнерства на местном уровне существуют во всех партнерских странах. Появляясь и функционируя с учетом конкретных потребностей и концепций развития местных субъектов, они направлены на решение проблем ПОО и устранение выявленных недостатков. Они существуют как в странах, где не поддерживаются принципы ответственного государственного управления, а административные возможности на местном уровне ограничены, так и там, где модели управления в сфере ПОО учитывают многоуровневый подход или даже переходят к нему.

Разница заключается в том, что в странах, поощряющих инициативу на местах на государственном уровне, предприимчивые сообщества не только добиваются реализации своей концепции и поставленных целей, но и оказывают влияние на более широкие и глубокие системные преобразования. Это, в свою очередь, служит стимулом для разработки последующих мероприятий в процессе реализации политики.

Предприимчивые сообщества являются добровольными, прогрессивными, инновационными, локально ориентированными и активными партнерствами, которые обеспечивают эффективное и устойчивое трудоустройство путем развития местных человеческих ресурсов. Двухлетняя работа «Инициативы предприимчивых сообществ» подтвердила динамизм местных структур в мобилизации ресурсов для создания партнерств, способствующих развитию профессиональных навыков. Их влияние на свои территории удивительно: они создают рабочие места, развивают предпринимательство и формируют новые компетенции у студентов. Все это, безусловно, способствует экономическому



Премия ЕФО в области коммуникаций «Золотое перо» (победитель в номинации использование аудиовизуальных средств в 2015 г.)

Вдохновляясь принципами ответственного многоуровневого управления и методами работы ЕС в области развития профессиональных навыков, ЕФО стремится поддерживать развитие партнерских отношений между представителями государственного и частного секторов.

росту и развитию, укреплению социальной сплоченности на местах.

Результаты данной инициативы превосходили ожидания. Десять партнерств, отобранных для настоящей публикации, демонстрируют инновационные подходы к обучению, успешное осуществление мероприятий, направленных на повышение соответствия образования и обучения требованиям рынка труда, креативные способы создания и развития стартапов. Партнерства предлагают решения даже там, где государственные службы в значительной мере отстают. Обмен опытом реализации этих инициатив и его распространение признаны на международном уровне: для этой цели Международная ассоциация деловой коммуникации создала престижную премию «Золотое перо». Настоящая публикация дополняет серию учебных и информационных материалов, доступных на вебсайте ЕФО www.etf.europa.eu. В них детально изложены примеры положительного опыта и объясняется ценность данной инициативы для изучения методов разработки политических мер. Помимо этого, на сайте можно ознакомиться с конкретными рекомендациями по осуществлению шагов, направленных на стимулирование обсуждения и формирования политики в системе ПОО на местном уровне.

2015 г. завершает первую фазу процесса обучения и открывает следующий этап работы ЕФО по поддержке территориального развития с помощью политики в области развития человеческого капитала. Продемонстрированные примеры полезного опыта можно реализовать на практике путем создания «умных» территорий. Так, можно добиться реального прогресса в создании интегрированных местных экономических экосистем, связанных с образованием, предпринимательством и трудоустройством. Умные территории могут стать эпицентрами инновационных, креативных и легитимных решений по преобразованию общества. Необходимо мобилизовать креативность, так как она является основным элементом, а люди — главным ресурсом каждого общества. Легитимность обеспечивает применение оптимальных законодательных инструментов для ответственного многоуровневого управления и требует соответствующих механизмов вовлечения людей независимо от их конкретных ролей. Текущий и потенциальный вклад местных участников является фундаментом

преобразований, так как он способствует совершенствованию, росту конкурентоспособности и сплоченности тех, кто вовлечен в сферу развития человеческого капитала. В странах, где развитие человеческого капитала является частью интегрированного и открытого подхода, результаты превышают ожидания и приносят огромную пользу. Это демонстрируют десять предпринимательских сообществ, отобранных для настоящей публикации.

Умные территории связаны. Они являются партнерствами и сетевыми структурами, где применяются подходы ответственного многоуровневого управления в рамках интегрированной концепции роста. Они принимают новый этап диалога на тему развития профессиональных навыков и реагируют на потребности и дефицит профессиональных навыков, не оставляя неиспользованным ни один элемент инноваций. На умных территориях диалог направлен на определение новых решений для развития граждан и повышения их конкурентоспособности. Усилия по развитию умных территорий сфокусированы на создании общественного блага, и именно в этом направлении мы рекомендуем двигаться в 2016 г. и в будущем.

Концептуальные, взаимосвязанные, инновационные, действенные и умные — эти примеры служат образцом преобразований и открывают новые возможности для каждого в партнерских странах и во всем мире.

Умные территории принимают новый этап диалога на тему развития профессиональных навыков и реагируют на потребности и дефицит профессиональных навыков, не оставляя неиспользованным ни один элемент инноваций.



Мадлен Сербан,
директор Европейского
фонда образования

1 Белая книга» Европейской комиссии, 2001 г

2. Инициатива предприимчивых

Предприимчивые сообщества — это прогрессивно мыслящие территориальные партнерства, которые опираются на свои коллективные преимущества для стимулирования развития человеческого капитала с целью обеспечения занятости, содействия предпринимательству и развития частного сектора. «Инициатива предприимчивых сообществ» ЕФО показывает, чему можно научиться при помощи полезного опыта. Цель инициативы — повысить ценность существующих коллективных подходов к управлению развитием профессиональных навыков в партнерских странах ЕФО и выявить результативные решения собственной разработки. В случае удачного применения извлеченные уроки могут привести к системному преобразованию.

Актуальность инициативы

С 2011 г. ЕФО изучает способы наиболее эффективной поддержки коллективных подходов к управлению отраслью развития человеческого капитала в целях содействия формированию профессиональных навыков и созданию рабочих мест в партнерских странах. В соответствии с подходом ЕС к многоуровневому управлению, ЕФО стремится расширить диалог на тему политики развития профессиональных навыков и включить в него широкий спектр участников из государственного и частного секторов, а также представителей гражданского общества.

В сфере развития профессиональных навыков, и в частности ПОО, ответственное многоуровневое руководство важно по двум причинам. Во-первых, существует необходимость в активизации более тесных консультаций и сотрудничества между сторонами: как вертикально — путем вовлечения участников на национальном, региональном и местном уровнях, так и горизонтально — путем вовлечения всех участников, занятых развитием человеческого капитала, включая представителей государственного и частного секторов и гражданского общества. Являясь основным элементом всех политических аспектов, сотрудничество в особенности важно для развития профессиональных навыков и системы ПОО. Профессиональные навыки невозможно развивать, предоставлять или применять, если отсутствуют общие усилия, концепция и сотрудничество между всеми участвующими сторонами или если навыки не связаны с интегрированной и устойчивой концепцией экономического роста и спроса на рабочие места.

Как развивалась инициатива

Территориальные партнерства существуют во всех партнерских странах. Вместе тем предприимчивые сообщества разных стран опираются на синергию, объединяя опыт и ресурсы для обеспечения выявляемых потребностей. Они не являются

обычными проектами: длительность их работы и деятельность не имеют границ или ограничений. Они представляют собой территориальные партнерства, которые, опираясь на коллективные преимущества, содействуют развитию профессиональных навыков и возможностей для создания рабочих мест, а также решают проблемы, связанные с недостатками, потребностями и дефицитом профессиональных навыков в своем конкретном территориальном контексте. Для ЕФО стимулом для определения таких предпринимательских сообществ и изучения их опыта стал проект Комитета регионов ЕС «Предприимчивые регионы Европы».

Комитет регионов является ассамблеей региональных и местных представителей Евросоюза. Он состоит из 350 членов — глав регионов, мэров или выборных представителей регионов и городов из 28 стран ЕС. С помощью этого органа местные и региональные власти ЕС могут изложить свою позицию по разработке законов ЕС, влияющих на их города и регионы. Проект «Предприимчивые регионы Европы» определяет и отмечает регионы ЕС, которые демонстрируют незаурядные и инновационные стратегии

Что такое предприимчивые сообщества?

Предприимчивые сообщества являются добровольными, прогрессивными, инновационными, локально ориентированными партнерствами, которые создают эффективные и устойчивые возможности трудоустройства путем развития профессиональных навыков и создания рабочих мест. Они могут принимать формы административного органа, создаваться в частном секторе или на базе других территориальных участников, например, учебного заведения ПОО, общественных или некоммерческих организаций.

Они возникают из комплекса знаний о профессиональных навыках и создании рабочих мест в конкретном регионе, собранных на основе коллективного опыта, и используют знания и ресурсы друг друга. Они нестандартно мыслят для обеспечения коллективного территориального преимущества с социальной или коммерческой точки зрения или с той и другой позиции одновременно.

Особенность, отличающая предприимчивые сообщества от множества других территориальных партнерств, заключается не в том, что они делают, а в том, как они стремятся связать тех, кто находится внутри традиционного административного аппарата, с теми, кто находится вне его. Они используют преимущества экспериментальных идей лиц, принимающих решения, и предлагают практические примеры для реализации полного экономического потенциала своих территорий путем стимулирования развития профессиональных навыков, занятости и предприимчивости обучения.

ВЫХ сообществ ЕФО

разработки политики в области предпринимательства, независимо от их размера, благосостояния и компетенций. Этот проект был создан в партнерстве с Европейской комиссией.

Для поддержки ЕФО в планировании и реализации данной инициативы был учрежден Консультативный совет. В него входят представители Комитета регионов ЕС, Евро-средиземноморской региональной и местной ассамблеи, Конференции региональных и местных органов власти стран Восточного партнерства, Средиземноморского союза, Европейского социально-экономического комитета, Европейской ассоциации профессионального образования, Совета по региональному

сотрудничеству и Ассоциации европейских торгово-промышленных палат. В работе Консультационного совета также участвуют представители партнерских стран ЕФО на основе ротации.

В сотрудничестве с Консультативным советом были определены элементы, составляющие предпринимательское сообщество. Эти элементы были сгруппированы в соответствии с четырьмя критериями и соответствующими субкритериями, которые были использованы при составлении двух приглашений для участия в этой инициативе и в процессе отбора участников.

Ценность обучения

Основные критерии отбора предпринимчивых сообществ

1. Общая устойчивая стратегия. Субкритерии:

- Концепция сообщества
- Совокупная выгода с использованием человеческого капитала сообщества для развития профессиональных навыков и создания рабочих мест
- Активный и прогрессивный подход к коллегиальному планированию на местах для совместной деятельности
- Ориентация на спрос — обеспечение и прогнозирование потребностей настоящих и будущих предпринимателей сообщества
- Устойчивость — в зависимости от этапа развития сообщества. Документированный нереализованный потенциал и действия, предпринятые для его реализации, или уже продемонстрированное воздействие должны стать элементом, который необходимо отслеживать в стратегии развития сообщества (устно согласованным или зафиксированным в письменном виде)

3. Реализация. Субкритерии:

- Принципы ответственного управления и эффективная бизнес-модель, включая законные, эффективные и продуктивные практики, которые позволяют эффективно реализовывать стратегии
- Предпринимательская культура
- Определение ресурсов, сильных сторон и недостатков
- Руководство любой стороной — негосударственными или государственными участниками
- Экспериментальные подходы и практики руководства

2. Связь (средства, сетевая структура, коммуникации и координация). Субкритерии:

- Навыки связующего руководства для эффективной мобилизации людей и организаций с целью инвестирования их времени и ресурсов в свое сообщество
- **Партнерство.** Широкое (по числу и типам участия) и углубленное (по всему процессу) участие сторон в определении и планировании будущего своего сообщества и ответственность за него
- Стремление к коллективному преимуществу
- Взаимодействие на местном уровне с участниками как внутри, так и вокруг территории
- Консолидация усилий

4. Социально-экономическое воздействие. Субкритерии:

- Прямое и косвенное воздействие:
 - на предоставление и инфраструктуру ПОО;
 - службы поддержки бизнеса и обучение предпринимательству;
 - создание рабочих мест;
 - уровень дохода;
 - местные инновации и конкурентоспособность
- Широкое и более инклюзивное местное управление с более высоким уровнем участия разных сторон в принятии решений на местном уровне и управлении действиями и ресурсами
- Эффективное использование близости на территориальном уровне для содействия эндогенному росту, развитию и реализации новых идей

2. Инициатива предпринимчивых сообществ ЕФО

Члены Консультативного совета



Мерседес Брессо
Вице-президент
Комитет регионов
Бельгия



Люк ван ден Бранде
Вице-президент
Комитет регионов
Бельгия



Газменд Турдю
Глава экспертной группы
Совет по региональному
сотрудничеству
Босния и Герцеговина



Томмасо Гримальди
Генеральный директор
Европейская ассоциация
профессионального образования
Бельгия



Фредерике Созен
Сертификат предпринимательских
навыков
Ассоциация торгово-промышленных
палат европейских стран (Европалата)
Австрия



Хосе Исаяс Родригез Гарсия Каро
Европейский социально-
экономический комитет
Бельгия



Шериф Юнис
Финансовый и торговый советник
Секретариат Средиземноморского союза
Испания



Хана Урайди
Генеральный директор
Корпорация развития предприятий
Иордании
Иордания



Салих Туна Сахин
Вице-президент
КОСГЕБ (Организация по поддержке и
развитию малых и средних предприятий)
Турция



Лука Валдрин
Директор по инвестициям
Агентство развития Косово
при Министерстве торговли и
промышленности, Косово*



Лилия Палий
Начальник отдела развития
бизнес-среды
Министерство экономики Республики
Молдова**

* Обозначение «Косово» использовано без ущемления позиции по статусу и в соответствии с резолюцией Совета Безопасности ООН № 1244 и заключением Международного суда по Декларации независимости Косово.

** Далее в тексте — Молдова.

Члены Консультативного совета с 2013 по 2016 г.

По итогам двух приглашений для участия в Инициативе предпринимчивых сообществ в 2013 и 2014 гг. были отобраны десять сообществ, демонстрирующих передовой опыт: из Алжира, Беларуси, Грузии, Израиля, Иордании, Казахстана, Ливана, Молдовы, Сербии и Черногории. Для того чтобы понять и узнать, почему, как и с какими результатами были сформированы эти предпринимательские партнерства, был проведен детальный анализ всех десяти сообществ.

Образовательная ценность Инициативы предпринимчивых сообществ основана на концепции развития профессиональных навыков, ответственном управлении с помощью практического опыта и определении возможностей локального развития и экономического роста на основе местных ресурсов. Результаты данной инициативы подтверждают готовность и способность частного сектора и гражданского общества инвестировать в местные экономические экосистемы. Они мобилизуют местных игроков и капитал и добровольно инвестируют ресурсы в развитие профессиональных навыков. Их активная наработка связей и сотрудничество обеспечивают выпуск системой ПОО специалистов с соответствующими навыками, которым легко найти работу. Их поддержка позволяет выявлять, обучать, финансировать и поддерживать перспективных местных предпринимателей в течение всего бизнес-цикла.

Даже там, где они не развиваются и не растут в пределах одной умной территории, они остаются островками инноваций и передового опыта. Умные территории взаимосвязаны. Они являются партнерствами и сетями, в которых применяются подходы многоуровневого управления в рамках интегрированной концепции роста. Они принимают новый этап диалога на тему развития профессиональных навыков и совместно реагируют на потребности и дефицит профессиональных навыков, не оставляя неиспользованным ни один элемент инноваций. На умных территориях диалог направлен на трансформацию и определение новых решений для развития профессиональных навыков. В предпринимчивых сообществах участие местных

органов власти часто ограничено, тогда как на умных территориях местная власть активно играет основную роль, управляя местной экономической экосистемой. На умных территориях органы власти поняли, что общими усилиями они способны оказывать услуги, направленные на достижение наилучших результатов, благоприятствующие местному бизнесу и гражданам и выходящие за рамки возможностей любого отдельно взятого участника.

ЕФО завершает обучающий этап Инициативы предпринимчивых сообществ, представляя главные выводы, и приступает к новому этапу, ориентированному на умные территории, где человеческий капитал и обучение профессиональным навыкам являются неотъемлемой частью концепции развития, роста и социальной сплоченности. Работая в партнерских странах, ЕФО будет оказывать консультативную помощь в области политики и экспертно-техническую поддержку территориям, желающим принять участие в системном преобразовании с использованием партнерств, а также тем территориям, где умная специализация находится под угрозой и существует необходимость вовлечения в этот процесс сторон, отвечающих за развитие человеческого капитала.

Результаты данной инициативы демонстрируют готовность и способность частного сектора и гражданского общества инвестировать в местную экономическую экосистему

3. Основные рекомендации

Государство играет ключевую роль

- Стимулируйте развитие местных партнерств
- Изучайте опыт
- Создавайте платформы для общения

Участие формирует институциональные возможности

- Используйте возможности коллегиального управления
- Стимулируйте коллективные процессы обучения
- Налаживайте связи, сотрудничайте и взаимодействуйте с сообществом так, чтобы это находило отклик у граждан

Неформальность ведет к инновациям

- Используйте инновации
- Уделяйте внимание действиям, а не формальным механизмам, структурам и процессам
- Позволяйте неформальным сетям существовать и экспериментировать

Объединяющее лидерство

- Начните серьезные изменения
- Предпринимательское мышление — в центре инноваций и преобразований
- Навыки предпринимчивости — в центр инноваций и преобразований
- Откройте новые возможности для реализации полного потенциала территорий

КОНЦЕПЦИЯ

Концепция формируется из необходимости обеспечения конкретной потребности. Большинство из описанных здесь предприимчивых сообществ прочно связаны с концепцией государственного развития и понимают, какой вклад они могут внести в общее дело. Вместе с тем стимулом создания некоторых из этих сообществ стали медлительность или полное бездействие государства в осуществлении необходимых мероприятий

СВЯЗИ

Объединяющее лидерство, способность использовать местные ресурсы и их включение в развитие на местах являются движущей силой системных преобразований

ИННОВАЦИИ

Для эффективной политики в области развития профессиональных навыков и систем ПОО крайне важно позволить неформальным сетевым структурам существовать и экспериментировать. Только инвестируя в инновации в сфере определения, развития и применения профессиональных навыков, страна может создать прочную основу для своего будущего и сформировать соответствующую эффективную политику развития профессиональных навыков

ПРЕДПРИИМЧИВЫЕ СООБЩЕСТВА ЭТО ...

ВОЗДЕЙСТВИЕ

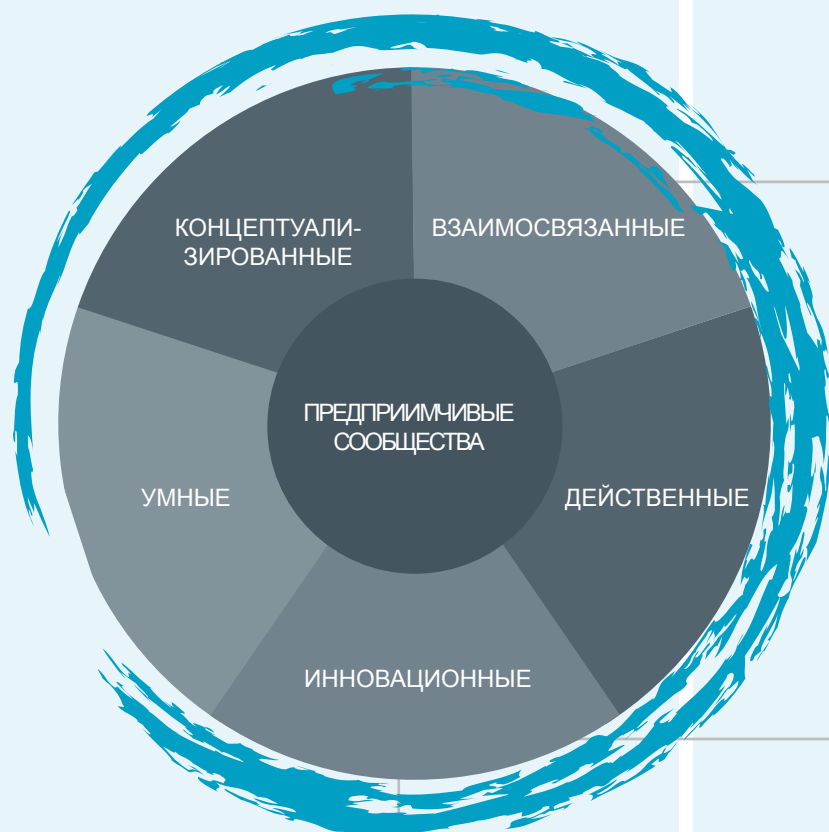
Предприимчивые сообщества воздействуют на социально-экономическое развитие своих территорий, совершенствуя профессиональные навыки, как старые, так и новые, активно выявляя ресурсы, развивая инновации путем повышения эффективности и конкурентоспособности местной формальной экономики и находя пути для информирования о принципах, на которых строится управление

УМНОЕ РАЗВИТИЕ

Потенциальная ценность предприимчивых сообществ может быть максимально увеличена и реализована «умными» территориями, где стороны совместно реагируют на потребности и дефицит профессиональных навыков, не оставляя неиспользованным ни один элемент инноваций

3. Основные рекомендации

Предпринимчивые сообщества ЕФО



АЛЖИР

Раскрывает потенциал сельского хозяйства, вводя практические навыки и опыт в местную систему преподавания и обучения сельскохозяйственным дисциплинам

БЕЛАРУСЬ

Создает условия для развития частного сектора путем формирования экосистемы для стартапов, создаваемых молодыми предпринимателями

ЛИВАН

Решает проблемы молодежной безработицы, на раннем этапе знакомя молодых людей с рынком труда и предпринимательским мышлением

ИЗРАИЛЬ

Поощряет инновационное мышление в раннем возрасте путем ознакомления школьников с реальными бизнес-циклами благодаря тесному сотрудничеству школ с местными предприятиями

СЕРБИЯ

Преодолевает административные барьеры, увеличивает ограниченные государственные ресурсы и реализует программы образования для женщин

ИОРДАНИЯ

Снижает затраты на ведение бизнеса и повышает местную конкурентоспособность путем устранения недостатков ПОО в сфере информационно-коммуникационных технологий

МОЛДОВА

Направляет экономический потенциал местного человеческого капитала и компаний в сторону решения задач общественного развития

ГРУЗИЯ

Гарантирует равные возможности для всех студентов путем превращения инклюзивного образования и обучения на рабочем месте в неотъемлемый компонент ПОО

КАЗАХСТАН

Сочетает академическое образование и обучение на рабочем месте с целью развития квалифицированных специалистов как движущей силы роста конкурентоспособности на местах

ЧЕРНОГОРИЯ

Формирует местную туридустрию путем профессионального обучения взрослого населения и реализации политических мер, способствующих профразвитию на рабочем месте

3. Основные рекомендации

Что могут сделать политики?

1

На высшем уровне взять на себя конкретное обязательство следовать принципам ответственного управления и осуществлять многоуровневое и коллегиальное управление в комплексе с развитием инструментов законодательства.

Следить за тем, чтобы политические рамки указывали на координированные подходы к обеспечению государственных услуг.

2

Предоставить площадку, где представители государственного и частного секторов, а также некоммерческие организации смогут систематически взаимодействовать для того, чтобы путем внедрения различных программ и услуг поддерживать инициативы друг друга и сотрудничать для достижения общей цели.

3

Наделить полномочиями органы власти и возложить на них ответственность за участие в многоуровневом диалоге.

Предоставить нематериальные стимулы, такие как доступность органов власти и информации для содействия принятию обоснованных решений, коллективным действиям, формированию коалиций и разработке, а также осуществлению стратегий. Обеспечить, чтобы законы на местном уровне и мотивы их принятия были прозрачными.

Обеспечить платформу для представителей государственного и частного секторов, а также некоммерческих организаций, чтобы они могли систематически взаимодействовать и поддерживать инициативы путем внедрения различных программ и услуг

Жоао Сантос — заместитель руководителя Отдела профессионального обучения и образования взрослых, Генеральный директорат по образованию и культуре Европейской комиссии

4

Изменить мышление с целью раскрытия возможностей для сбора информации и снизить чрезмерную зависимость от официально зафиксированных данных на территориальном уровне.

Предоставить материальные стимулы, такие как децентрализованные фонды финансовой поддержки, для коллективного использования и поощрять совместные эксперименты.

5

Сократить разобщенность при планировании на местном уровне. Стимулировать местные органы власти к сотрудничеству с организациями, не входящими в структуру государственного управления. Укрепить потенциал для связующего руководства, создания партнерств и просветительской работы с целью развития сотрудничества на территориальном уровне.

Оспаривать формальные подходы к развитию человеческого капитала и принимать участие. Наделить полномочиями органы власти и возложить на них ответственность за участие в многоуровневом диалоге.





Создать механизмы, с помощью которых политики могут выявлять местные инициативы, изучать их опыт и вдохновляться их примером. Повышать информированность политиков об инициативах, которые предвосхищают потребности, исправляют недостатки и развивают инновации

Люк ван ден Бранд, вице-президент, Комитет регионов, Бельгия

6

Гибко реализовывать государственную политику в области развития профессиональных навыков, направляя ресурсы на местный уровень и используя четкие параметры при распределении финансирования инициатив, проводимых сообществами.

Создавать механизмы, с помощью которых политики могут выявлять местные инициативы, учиться на их основе и вдохновляться их примером. Повышать информированность политиков об инициативах, которые прогнозируют потребности, устраняют недостатки и развивают инновации.

7

Поощрять инициаторов и создавать вдохновляющие модели для стимулирования культуры местных инициатив, партнерств и преобразований.



4. Концепция

Предприимчивые сообщества имеют собственную концепцию развития и представляют, как будет складываться ситуация в случае устранения дефицита профессиональных навыков. Коллективная концепция развития является первым структурным элементом партнерства. Из нее рождаются более широкие цели, которые всегда ориентированы на будущее, обусловлены реальными потребностями и нацелены на результат.

Концепция развивается из необходимости обеспечения конкретной потребности. Большинство из предприимчивых сообществ прочно связаны с концепцией государственного развития и понимают, какой вклад они могут внести в общее дело. Вместе с тем стимулом создания некоторых из этих сообществ стали медлительность или полное бездействие государства в осуществлении необходимых мероприятий.

В Алжире, на границе с пустыней Сахара, расположен один из важнейших сельскохозяйственных регионов — вилайет Лагуат, который по праву гордится своей долгой историей сельскохозяйственного центра страны. Однако зависимость Алжира от добычи и экспорта нефти и газа привела к нехватке молодых людей, желающих заниматься физическим трудом в поле. Фермерская ассоциация Лагуата «Эль Аргуб» объединяет 40 фермеров, обладающих концепцией будущего развития сельского хозяйства в регионе. Однако реализации этой концепции препятствует разрыв в профессиональных навыках между старым и новым поколением.

Основанное как небольшая неформальная ассоциация, вскоре это партнерство расширилось и было формально зарегистрировано в 2011 г. Сегодня в это предприимчивое сообщество входят сельскохозяйственный факультет местного университета и Торгово-промышленная палата Лагуата, а также депутат Национальной ассамблеи, выбранный от вилайета. Вместе они ввели практические навыки, знания, технологии и опыт в местную систему обучения сельскохозяйственным дисциплинам. В результате ноу-хау, традиции и энтузиазм передаются из поколения в поколение. Влияние работы предприимчивого сообщества

Алжира выходит за рамки разрыва поколений. Работа сообщества способствует диалогу на тему развития профессиональных навыков и повышает значимость сельскохозяйственной отрасли, что ведет к обсуждению проблем сельского хозяйства на национальном уровне.

Казахстанское предприимчивое сообщество в Караганде, старом шахтерском городе, является иллюстрацией добровольного партнерства, созданного на основе стратегии государственного развития.

Национальная цель Казахстана — увеличить долю микро-, малых и средних предприятий, измеряемую как их вклад в ВВП страны, с 20% до 50% к 2050 г. Это предприимчивое сообщество рассматривает данную цель как возможность для поддержки своей концепции развития, заключающейся в увеличении доли среднего класса в обществе.

Партнеры в Караганде считают, что отсутствие соответствующего образования и обучения и вытекающее из этого несоответствие профессиональных навыков являются основным препятствием для молодежи при доступе на рынок труда и для начинающих предпринимателей. В то же время они верят, что в современном Казахстане профессиональные навыки работников являются основным источником конкурентного преимущества. Существующее несоответствие навыков рассматривается партнерами в качестве главного препятствия для дальнейшего развития частного сектора и увеличения доли среднего класса. Для устранения дефицита профессиональных навыков предприимчивое сообщество работает в сложной системе партнерств с целью выявления возможностей

До настоящего времени политика была очень централизована и не учитывала особенности или проблемы разных регионов. Я очень горжусь тем, что было сделано нашим предприимчивым сообществом. Теперь у нас есть возможность защитить наше наследие.

Бубакер Геддуда — депутат Национальной народной ассамблеи Алжира

и установления связей между профессионально-техническими учебными заведениями и работодателями.

В результате этой работы практическое обучение стало реальностью как для студентов, так и для преподавателей.

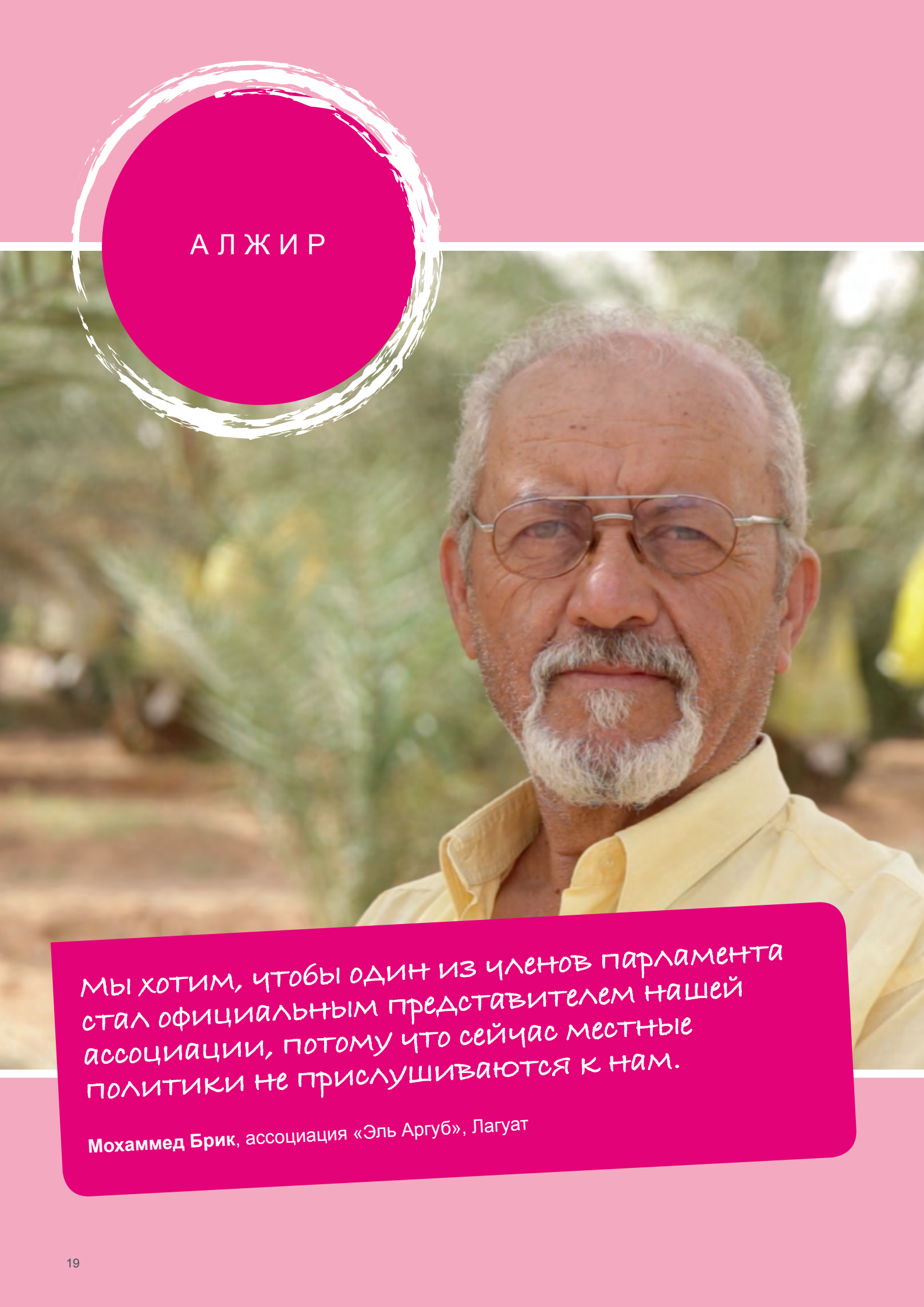
Наличие общей с партнерами концепции и коллективных подходов является основой конкурентного преимущества предприимчивых сообществ. Они часто говорят об «экосистеме», в которой каждый участник нацелен максимально увеличить свой вклад в общую концепцию, одновременно пытаясь выполнить дополнительные индивидуальные задачи.

Доступ к финансированию никогда не является мотивацией для создания партнерства так же, как и финансовая выгода. Доступ к государственному или частному финансированию позволяет сообществу реализовывать свою концепцию и работать над формированием общих ценностей. Ни при каких обстоятельствах финансирование не предваряет концепцию развития. Необходимо расти с нуля под влиянием творческой идеи и понимания, что поставленная задача не может быть выполнена одним участником — сотрудничество является залогом успеха.

Мы можем решить многие проблемы на неофициальном уровне, не прибегая к формальностям.

Елена Петренко, заместитель директора по социальным вопросам Палаты предпринимателей (Караганда, Казахстан)





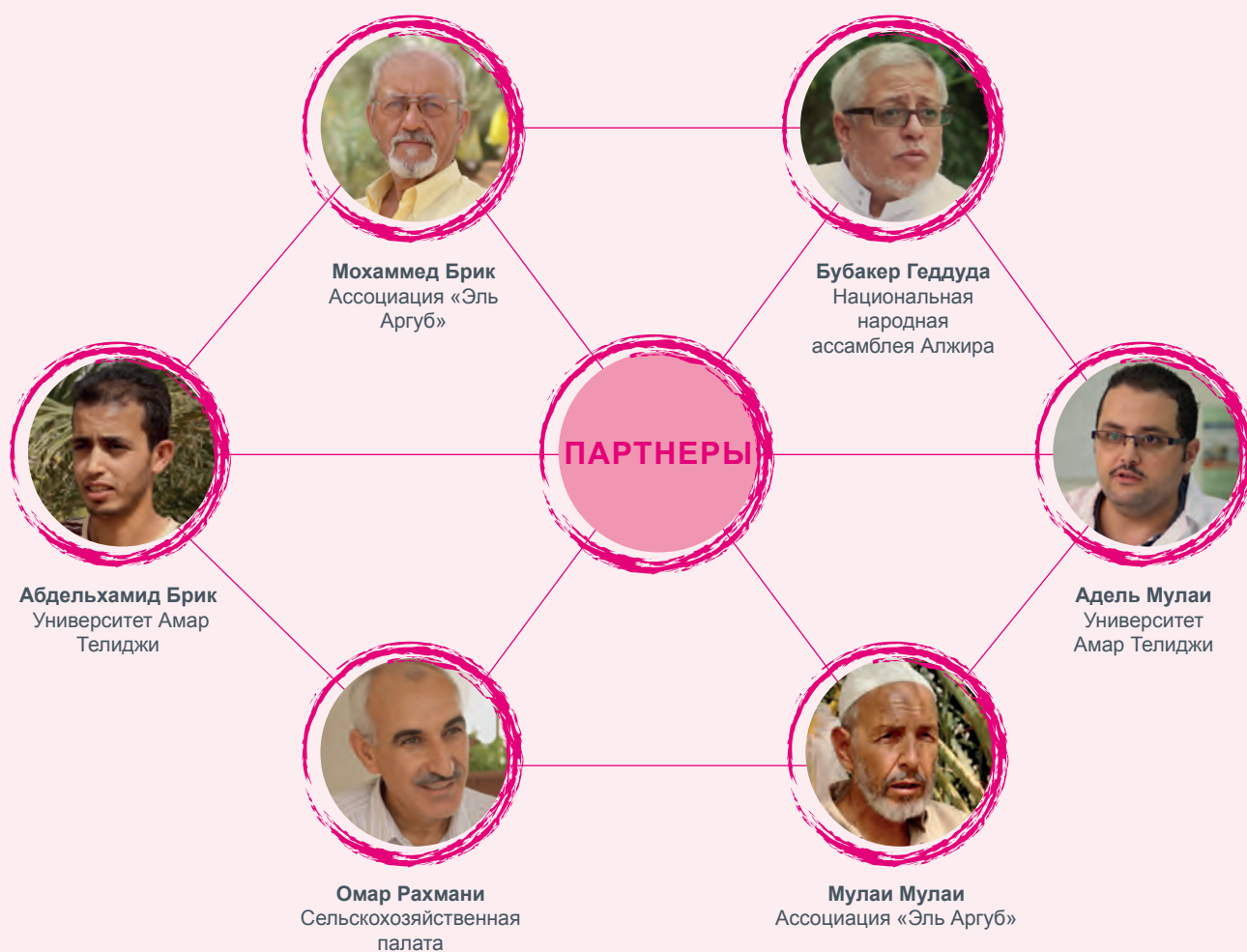
А Л Ж И Р

Мы хотим, чтобы один из членов парламента стал официальным представителем нашей ассоциации, потому что сейчас местные политики не прислушиваются к нам.

Мохаммед Брик, ассоциация «Эль Аргуб», Лагуат



Предприимчивое сообщество в Алжире демонстрирует экспериментальное руководство. Его пример показывает, как относительно новое местное партнерство было создано по инициативе снизу, расширялось и работало без участия местных органов власти. Это партнерство опирается на местный сельскохозяйственный потенциал и основано на коллективном преимуществе всех ключевых участников.



Вилайет Лагуат расположен в центральной части Алжира, на границе с огромной пустыней Сахара. Этот регион долгое время был сельскохозяйственным центром страны, а город Лагуат известен как город интеллектуалов с процветающей культурой. Этот вилайет служит мостом между регионами Сахары и севером страны. Хотя труд фермера традиционно пользуется большим уважением, быстрый переход алжирской экономики к зависимости от нефтегазовой отрасли, то есть от добычи и экспорта нефти и природного газа, привел к тому, что в стране образовалась нехватка молодых специалистов, желающих заниматься физическим трудом в полях.

Главная на сегодня проблема фермеров носит демографический характер. Большинство фермеров старше 50 лет, и они хотят, чтобы их сменило новое поколение. Однако сейчас редко кто из молодых людей демонстрирует интерес к фермерству. Климатические условия здесь непростые — жаркие летние месяцы сменяются холодными зимами. Поэтому местная молодежь стремится устроиться на относительно стабильных административных должностях, которые считаются «легкими» по сравнению с физически тяжелым трудом фермера.

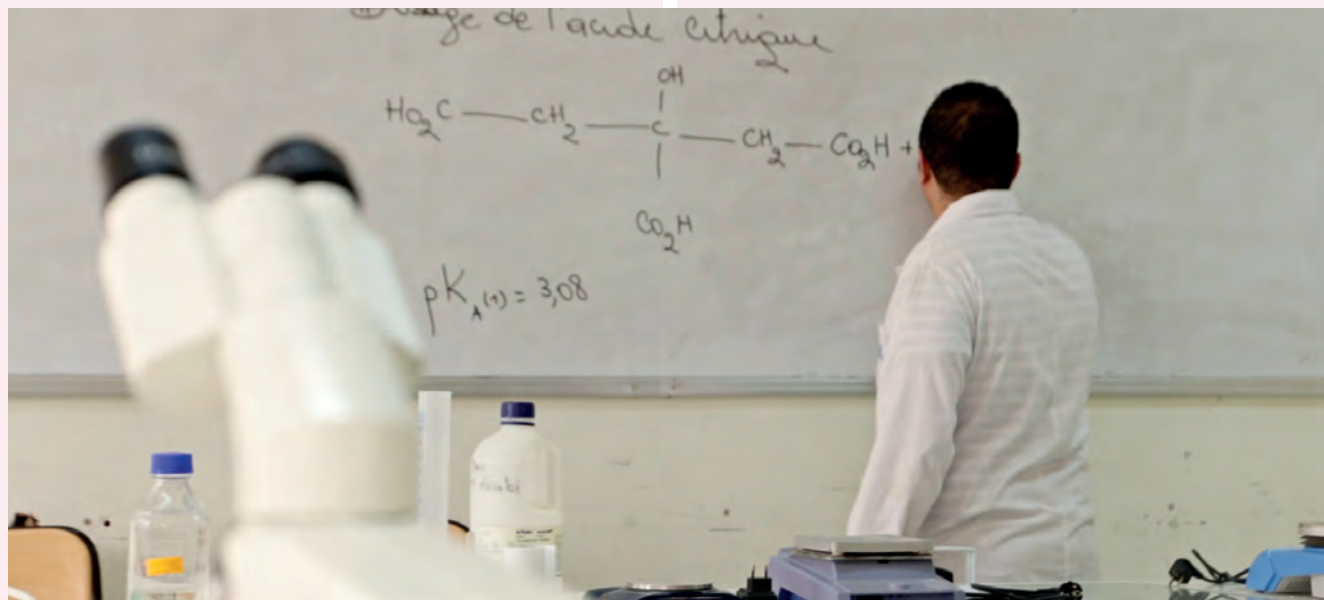
Концепция развития предприимчивого сообщества в Лагуате заключается в устранении разрыва между сельскохозяйственным потенциалом и имеющимися рабочими местами в этом регионе, а также в обеспечении нового поколения фермеров практическими умениями, знаниями, технологиями и основой для формирования легко применимых и необходимых для трудоустройства профессиональных навыков. Крайне важным является партнерство с местным университетом, где ведется обучение по программе бакалавриата по специальности «Сельское хозяйство». 70% выпускников этой программы работают в сельском хозяйстве. Университет также заинтересован в поддержке связей с социальными

партнерами для того, чтобы информировать их о проблемах сельского хозяйства в регионе и предоставлять студентам возможность работать на земле. Более того, это партнерство позволило скорректировать обучение в университете в соответствии с реальной ситуацией в сельском хозяйстве.

Когда фермер и социальный предприниматель Мохаммед Брик создал ассоциацию «Эль Аргуб», он не ставил основной целью привлечение молодежи в сельское хозяйство. Начав работу с группой, состоявшей из менее чем 40 местных мелких землевладельцев, он стремился к объединению фермеров для формирования у них чувства общности, обмена опытом и технологиями фермерской практики, развития экологически чистого сельхозпроизводства, в частности с целью восстановления разведения пальм. Так как все партнеры были тесно связаны между собой, а их деятельность была ориентирована на обмен знаниями между самими членами сообщества, то формальная регистрация этой ассоциации казалась излишней.

СВЯЗИ, КОТОРЫЕ МЫ СОЗДАЕМ МЕЖДУ ФЕРМЕРАМИ, ФЕРМЕРСКИМИ АССОЦИАЦИЯМИ И НАШИМИ СТУДЕНТАМИ И ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ ВАЖНЫ <...> ДЛЯ АДАПТАЦИИ НАШИХ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ К РЕАЛЬНЫМ ПОТРЕБНОСТЯМ ОТРАСЛИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА.

Адель Мулаи, Университет Амар Телиджи Лагуат (Алжир)





По мере развития партнерства его концепция расширилась. Она стала включать взаимный обмен знаниями между опытными фермерами и следующим поколением специалистов в области сельского хозяйства. Она также включала использование фермерских хозяйств членов сообщества в качестве учебных производств для местного университета, где ведется обучение сельскохозяйственным дисциплинам. Это было необходимо для обеспечения молодых специалистов практическими навыками, знаниями, технологиями и опытом.

С расширением концепции развития партнерство увеличилось и включило в свой состав университет Лагуата, Торгово-промышленную палату и Фермерскую ассоциацию. Важнейшим стимулом для формализации этого партнерства стало желание открыть восходящие каналы коммуникации в системе многоуровневого управления Алжира. Начав с создания связей между сообществом и местными властями, партнерство добилось того, что его мнение и вклад были услышаны и признаны при обосновании необходимости конкретных профессиональных навыков, требуемых для поддержки социально-экономического развития Лагуата.

Основные направления деятельности предпринимательского сообщества нацелены:

- на создание, передачу и применение знаний об экологически чистом сельхозпроизводстве, а также об эффективности и экологической безопасности фермерской деятельности;
- содействие взаимной передаче знаний между следующим поколением специалистов в сельском хозяйстве и опытными

фермерами;

- использование ферм в качестве учебных производств для местного университета, где ведется обучение сельскохозяйственным дисциплинам, с целью обеспечения молодых специалистов практическими навыками, знаниями, технологиями и опытом.

Алжирское предприимчивое сообщество демонстрирует способность низовых общественных партнерств выявлять возможности, конструктивно и тесно объединять местных участников и помогать территориальному социально-экономическому развитию. В Лагуате местным органам власти еще предстоит в полной мере использовать открывающиеся в связи с этим возможности для улучшения профессионального образования в области сельского хозяйства.

На местном уровне ведется важная работа. Однако к таким ассоциациям, как «Эль Агруб», необходимо прислушиваться и на национальном уровне.

Бубакер Геддуа, депутат Национальной народной ассамблеи

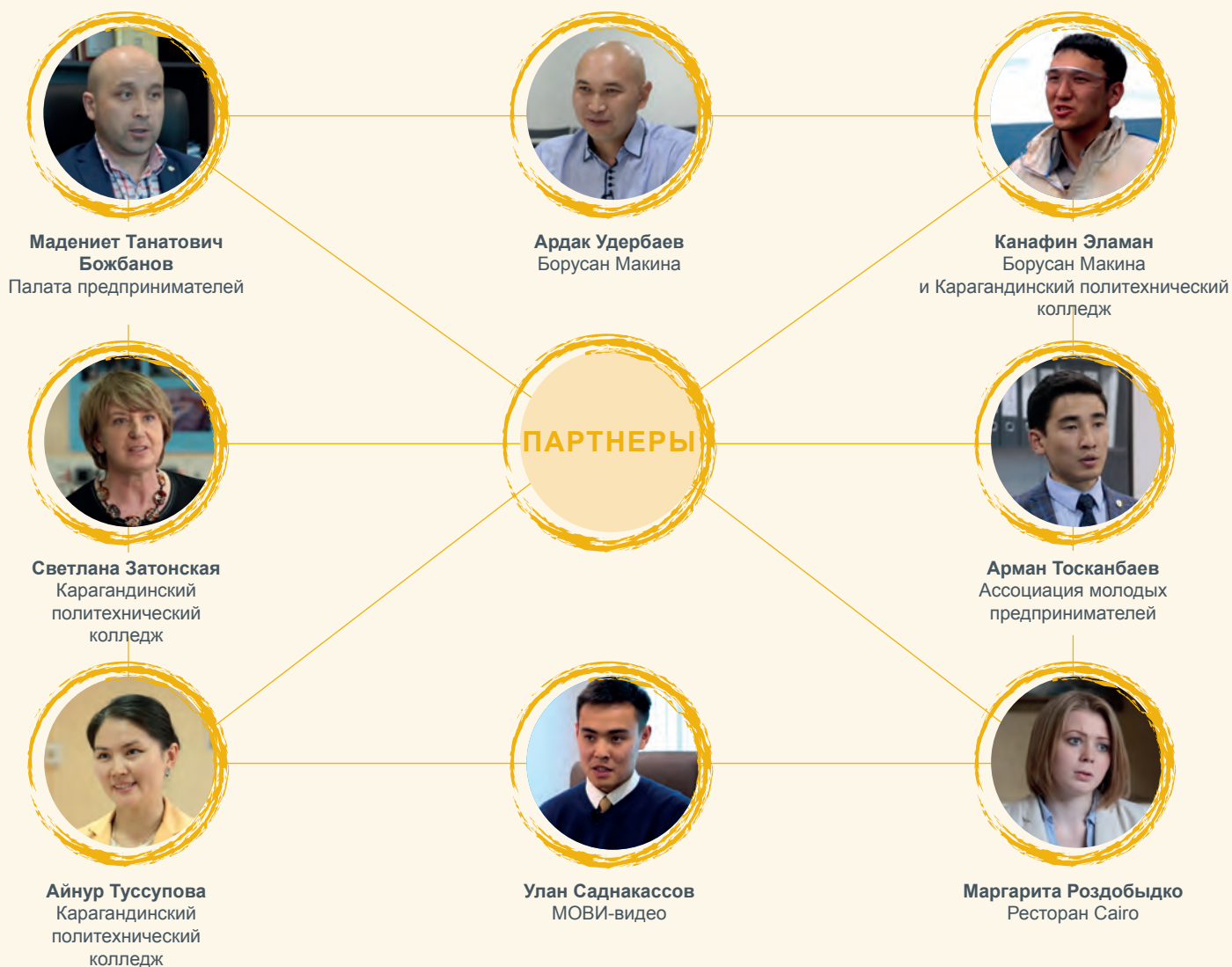
КАЗАХСТАН

Важнейшая задача — максимально приблизить профессиональное образование и обучение к реальному сектору. Мы утратили эту связь в период становления Казахстана, и теперь мы стараемся воссоздать ее и разрабатываем общую программу сотрудничества

Мадениет Божбанов, директор Палаты предпринимателей Карагандинской области



Предприимчивое сообщество в Караганде иллюстрирует идею добровольной мобилизации, которая необходима для эффективного внедрения политики развития человеческого капитала на местном уровне. В Караганде частный сектор и профессионально-технические учебные заведения объединили усилия и двигаются в одном направлении для повышения конкурентоспособности местной экономики и достижения целей стратегии «Казахстан-2050» по развитию частного бизнеса.





Казахстан – страна со значительными нефтяными доходами, которые были направлены на реформы национальной экономики. Вслед за приватизацией и диверсификацией внимание сместилось в сторону увеличения доли микропредприятий и МСП, который в настоящее время производит всего 20% от ВВП страны, но обеспечивает работу почти 70% занятого населения. Участие частного бизнеса считается необходимым для стимулирования будущего экономического роста Казахстана и рассматривается в качестве инструмента повышения доли среднего класса и укрепления социальной сплоченности.

Реализация приоритетных направлений стратегии «Казахстан-2050» началась в Караганде, где участники этого процесса используют свои сильные стороны для повышения актуальности начального профессионально-технического образования. Местная Ассоциация молодых предпринимателей (60 предприятий, преимущественно малый и средний бизнес) и местная Палата предпринимателей (объединяет более 100 тысяч компаний – от микропредприятий до транснациональных корпораций) совместно организуют работу консультативного механизма, который устраняет коммуникативные проблемы и который помог им завоевать надежное положение в глазах местных и региональных властей.

Ассоциация молодых предпринимателей и Палата предпринимателей пришли к заключению, что квалифицированный человеческий капитал является залогом высокой конкурентоспособности местного частного бизнеса. По мнению этих организаций, самый прямой путь к повышению качества местного человеческого капитала – это укрепление сотрудничества между образованием и бизнесом. Такой вывод привел к тому, что Ассоциация молодых предпринимателей и

Палата предпринимателей объединили усилия с 26 местными профессионально-техническими учебными заведениями.

Цель предприимчивого сообщества – воссоздать современную версию взаимодействия учебных заведений и предприятий, которая существовала в прошлом, но была утрачена при распаде Советского Союза. Еще одна цель этого партнерства – через развитие движущей силы роста местного частного бизнеса, т. е. местного человеческого капитала, добиться смещения экономического центра притяжения от столицы и нефтяных регионов в другие регионы Казахстана. Эти организации совместно развивают местный частный бизнес, используя подходы, ориентированные на развитие человеческого капитала и основанные на соответствующем профессионально-техническом образовании и обучении предприимчивости для обеспечения трудоустройства. Спустя всего два года после старта этой коллективной инициативы предприимчивое сообщество демонстрирует наглядное доказательство эффекта от совместных действий.

Сейчас большинство тех, кто хочет открыть свой бизнес, не имеют для этого необходимых знаний. Мы решили заполнить этот вакуум, предложив им качественные практические и теоретические знания.

Арман Тосканбаев, Ассоциация молодых предпринимателей (Казахстан)

Работодатели сегодня играют активную роль в обучении на рабочем месте, и 60% от объема обучения успешно перенесли из учреждений ПОО на предприятия. Более того, кроме студентов, преподаватели также получили возможность посещать отраслевые программы обучения без отрыва от работы, что позволяет им находиться в курсе постоянно эволюционирующих отраслевых стандартов. Для тех, у кого есть предпринимательские устремления, сообщество предлагает обучение предпринимчивости в местных учреждениях ПОО и университетах. Обучаясь у молодых бизнесменов, владеющих не одной компанией, студенты учатся думать и действовать как предприниматели.

Предпринимчивое сообщество Караганды осознало, что развитие местного человеческого капитала – это не просто передача и воплощение знаний для людей. Развитие человеческого капитала одинаково подразумевает выработку новых знаний, которые ведут к инновациям и технологическим изменениям, и это представляет собой не имеющий аналогов источник социальной сплоченности, экономического роста и устойчивости местной экономики. Понимая и используя трансформационную силу профессионально-технического образования, это сообщество закладывает фундамент для процветающей местной экономической и образовательной экосистемы.

Если вы не потрогаете это своими руками на практике, то вы никогда не поймете, как это работает. Теория — это всего лишь слова на бумаге. Я не знаю, где бы я был, если бы не прошел практическое обучение.

Канафин Эламан, Борусан Макина, Карагандинский политехнический колледж



5. СВЯЗИ

Предприимчивые сообщества объединяют заинтересованные стороны из государственного, частного секторов и гражданское общество. Каждая сторона играет активную роль в реализации общей концепции.

Предприимчивые сообщества самым эффективным и действенным образом связывают разные стороны и добиваются результатов, которые не может обеспечить ни одна организация, действующая в одиночку. Это подразумевает изменение процессов управления конкретной территорией, ее связей, сотрудничества и взаимодействия с широкой общественной средой с помощью различных партнерских договоренностей. Эти договоренности влияют на определение и достижение целей местного развития таким образом, который находит отклик у местных жителей.

Предприимчивые сообщества основаны на принципе взаимодополняемости. Вклад каждого партнера зависит от его целей и не представляет собой какие-то дополнительные усилия. Это стимулирует сотрудничество и является решающим фактором их успеха.

В Ливане от безработицы больше всего страдает молодежь. Для перелома этой тенденции предприимчивое сообщество Ливана под руководством некоммерческой организации INJAZ уже более 13 лет связывает местные компании со среднеобразовательными школами для проведения программ обучения навыкам предприимчивости. В 2004 г. в это партнерство официально вступило Министерство среднего и высшего образования Ливана, что позволило партнерству внедрить обучение предприимчивости и в государственных школах. С начала деятельности это предприимчивое сообщество связало более 100 компаний со школами, что позволило обучить навыкам предприимчивости более 60 тысяч школьников. В настоящее время такое обучение ежегодно проходят 13–15 тысяч учащихся. В этом случае партнерства формальны. Однако они также могут быть неформальными или основанными только на устном соглашении. Из приведенных примеров несколько партнерств являются формальными и с самого начала имеют четко определенную структуру. Это часто бывает в тех случаях, когда наличие формального партнерства является критерием доступа к финансированию.

Проблема в том, как найти предпринимателей и компании, которые понимают, что все выгодное для бизнеса в то же время полезно и для общества.

Тони Хаддад, генеральный директор Technica International (Ливан)



Для руководителей, руководствующихся принципом связующего лидерства, стартовой площадкой является местная экономическая экосистема, отталкиваясь от которой, они поступательно изыскивают и создают партнерства, выходящие за рамки обычной линейной иерархии. Они понимают, что наиболее оптимальный способ продвижения работы предприимчивого сообщества не всегда бывает направлен на достижение следующего иерархического уровня — выше, ниже или рядом с ними. Наоборот, они создают сеть местных партнерств вокруг себя. Навыки такого руководства необходимы на уровне не только партнерства, но и правительства (от местного до центрального) для налаживания связей с местными участниками и отказа от административно-бюрократического образа мышления. Именно это создает необходимое пространство для содержательного взаимодействия различных сторон.

Навыки предприимчивости являются центральным элементом способности к инновациям и изменениям. Связующее руководство, способность использовать местные резервы и их включение в местное развитие являются движущими силами системных изменений.

Сербия, как и Ливан, борется с высоким уровнем безработицы среди молодежи. Мионица — туристический городок, пользующийся популярностью благодаря спа-курорту Вруци. Причиной образования предприимчивого сообщества стала необходимость создания местного партнерства для получения финансирования. Полученные средства помогли реализовать микропроект, который вдохновил

Наша цель — изменить законодательство путем сотрудничества для того, чтобы местные партнерства могли проводить официальное обучение молодых женщин из сельской местности, не получивших полного среднего образования.

Зельяна Радожичич, управляющий партнер некоммерческой организации «Креатива», директор «Волшебной деревни» (Сербия)

местное предпринимчивое сообщество на дальнейшие действия. В ходе работы над этим проектом партнеры узнали, что женщины, участвующие в проекте, не могли завершить образование из-за отсутствия среднего профессионального учебного заведения для взрослых. Хотя еще предстоит провести большую работу, предпринимчивое сообщество — неформальное партнерство между государственными, частными и некоммерческими организациями (НКО) — способствовало росту государственных ресурсов путем объединения партнеров и стимулирования совместных действий. Кроме того, эта работа уже способствует межрегиональному обмену опытом, так как муниципалитет Мионицы хочет привлечь на этот путь обучения и другие муниципалитеты.

Вклад каждого партнера в предпринимчивое сообщество различен, однако его совокупная польза признается всеми. Независимо от происхождения этих сообществ, складывается ощущение, что для них полезен неформальный характер партнерств, поскольку это придает им большую гибкость. Предпринимчивые сообщества доказали свою способность стать эффективными инструментами преодоления недостатков государственной политики, однако их нельзя создавать «по указанию сверху». Отсутствие бюрократических издержек и неформальный характер партнерств заставляет сообщества концентрироваться вокруг единого ядра. Таким центром обычно является сторона, которая инициировала создание этой сетевой структуры или следит за ее состоянием, развивая партнерские отношения, находя новых участников и отслеживая результаты работы. На раннем этапе деятельности неформальный характер партнерства обычно является преимуществом. По мере развития в более зрелых сообществах возникает потребность в формализации существования партнерства и договоренностей.





СЕРБИЯ

Мы успешно сотрудничаем с местными органами власти. Партнерство средней школы в Мионице и НКО «Креатива» помогает повысить качество образования.

Зельяна Радожичич, директор «Волшебной деревни»



Предприимчивое сообщество Сербии показывает, как общественная инициатива формирует доверие, стимулирует сотрудничество и устраняет административные барьеры на пути к образованию для взрослых, создавая комплексную систему горизонтальных и вертикальных связей.



Сербия борется с высоким уровнем безработицы среди молодежи, значительным неравенством между региональными рынками труда, низкой трудовой мобильностью и оттоком квалифицированных работников за рубеж. Доля женщин на рынке труда значительно ниже по сравнению с мужчинами. Сербское предприимчивое сообщество находится в городе и муниципальном районе Мионица с населением 1500 и 14 000 человек, соответственно. Мионица известна как одно из красивейших мест Сербии, что благоприятствует формированию перспективной экономической базы для туризма, в частности для туристов, приезжающих из столицы страны Белграда на выходные или в праздничные дни. Вместе с тем перед Мионицей стоят

В условиях отсутствия общего руководства по принципу обратной связи Зельяна олицетворяет управленческий подход с двусторонним диалогом. Важнейшее следствие такого отношения к преподавателям заключается в возможности предотвратить утечку мозгов.

София Пекич, эксперт, почетный член НКО «Креатива» (Сербия)

серьезные социально-экономические проблемы. Этот муниципалитет экономически недостаточно развит и обладает ограниченными ресурсами. Здесь высокий уровень безработицы, и женщины страдают от этого больше всего, поскольку они рано выходят замуж и не получают полного среднего образования, что затрудняет им выход на рынок труда.

В 2010 г. Зельяна Радожичич, учитель начальных классов и мелкий землевладелец, создала НКО «Креатива» — сетевое объединение местных учителей и политиков, озабоченных развитием образования в регионе. «Креатива» вскоре образовала партнерство со средней школой Мионицы — профессионально ориентированной школой, имеющей прочные связи с туристической индустрией. Стимулом для создания этого партнерства стала возможность получения финансирования для реализации проекта локального развития территории, направленного на улучшение положения детей и молодежи. Чтобы соответствовать требованиям, необходимым для получения финансирования, было сформировано партнерство, состоящее из местных представителей государственных организаций и частного сектора. Полученные средства позволили реализовать микропроект по созданию детского досугового центра «Волшебная деревня», ставшего базой местного среднего профессионального учебного заведения для проведения практического обучения.

Скромное начало этого партнерства вскоре трансформировалось в нечто гораздо более значимое, поскольку человек, стоящий у его истоков, решил помочь женщинам, работающим в «Волшебной деревне», получить образование в среднем профессиональном учебном заведении. Понимая, что такое обучение включено в национальную стратегию развития образования





партнеры объединили существующий спрос на среднее профессиональное образование для взрослых с теми сторонами, которые могут обеспечить предложение: местными, региональными и национальными органами власти, местным профессиональным учебным заведением и исследователями. Так родилось предприимчивое сообщество Сербии.

Долгосрочный план этого сообщества — развить в пилотном режиме новый тип образовательного туризма. Существующую в школьной системе инфраструктуру необходимо адаптировать для того, чтобы создать места «образовательного туризма» для приезжающих семей с детьми. Конечная цель предприимчивого сообщества — внести изменения в федеральное законодательство для того, чтобы местные партнерства могли предлагать официальное образование для молодых женщин из сельской местности, которые не окончили полную среднюю школу.

В Мионице власти муниципалитета увидели потенциал и пользу местных партнерств в увеличении ограниченных общественных ресурсов путем объединения разных сторон и стимулирования их совместных действий. Сейчас эта практика способствует межрегиональному обмену опытом и созданию новых партнерств, так как Мионица хочет установить связи с другими муниципалитетами и поделиться полученным опытом. Параллельно с этим пока еще небольшой поток информации и знаний из муниципалитета Мионицы на региональный и национальный уровень уже способствует разработке мероприятий по государственному инвестированию в обучение для взрослых.

Правительство могло бы сделать больше для продвижения местных инициатив, таких как предприимчивое сообщество Сербии. Главным условием для этого является налаживание и развитие связей между государством и гражданским сообществом.

Срджан Вербич, министр образования, науки и технологического развития (Сербия)



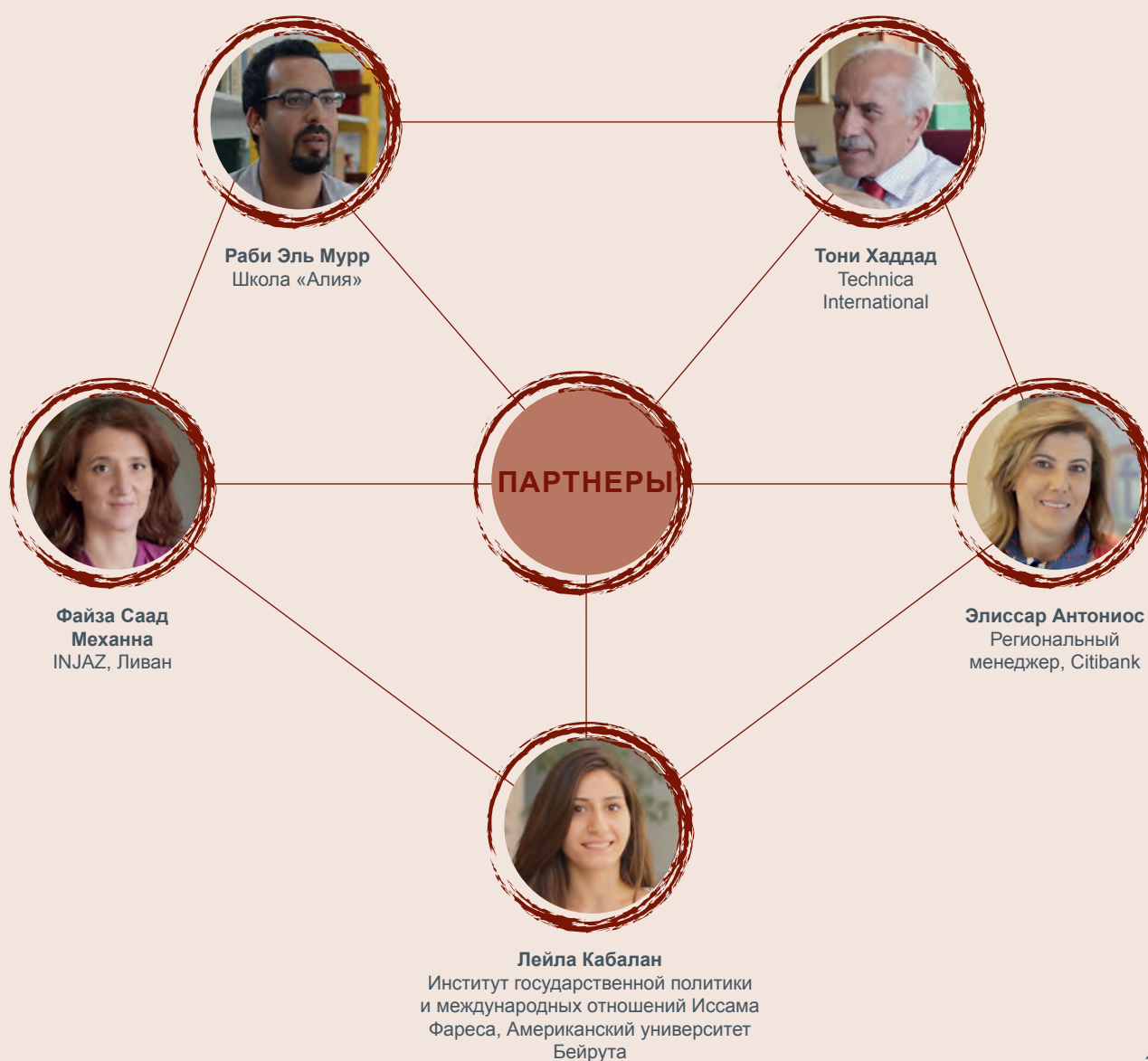
ЛИВАН

Для привлечения частных компаний мы должны показать им рентабельность инвестиций. Наши молодые граждане в будущем сами станут сотрудниками и руководителями этих компаний, будут сами работать в частном бизнесе и тоже помогать сообществам.

Файза Саад Механна, Исполнительный директор, INJAZ (Ливан)



Предприимчивое сообщество в Ливане объединяет учебные заведения и частный сектор Бейрута под эгидой некоммерческой организации INJAZ. Это партнерство реализует студенческие программы обучения навыкам предпринимчивости. Под руководством добровольных наставников — представителей различных корпораций молодые люди знакомятся с миром бизнеса и узнают о том, как создать собственную компанию.





Многие учащиеся, которые отлично осваивают программы обучения навыкам предпринимчивости, не всегда демонстрируют успехи в других дисциплинах. Обучения в аудиториях с помощью учебников и экзаменов недостаточно. Обучение должно давать навыки, необходимые в реальной жизни.

Раби Эль Мурр, заведующий учебной программой старших классов школы «Алия» (Бейрут)

Безработица среди молодежи является серьезной проблемой в Ливане. Для того, чтобы вдохновить юношей и девушек и дать им необходимые навыки, с 2001 г. НКО INJAZ налаживает связи между местными компаниями и средними школами посредством развития программ обучения предпринимчивости. В 2004 г. INJAZ подписала знаковое соглашение с Министерством среднего и высшего образования, которое позволило ей работать в государственных средних школах. Партнерство с министерством сыграло важнейшую роль для поддержки обеспечения непрерывности обучения навыкам предпринимчивости и увеличения охвата молодежи образовательными программами, которые культивируют коллективные преимущества для органов власти, INJAZ и местного бизнеса.

Более 12 лет INJAZ выступает в качестве посредника между органами власти и частным бизнесом. Эта НКО смогла преобразовать доминирующее влияние (или даже монополию) одной из сторон в совместные усилия на благо всей страны. Для государства прямая выгода от деятельности INJAZ заключается во внедрении практического обучения навыкам предпринимчивости в государственных школах



задолго до того, как такая инициатива могла бы быть разработана самими органами власти. Для местных компаний прямые программы благотворительности были затруднительны с точки зрения логистики, что препятствовало выделению их времени и ресурсов на благо сообщества. Это партнерство открыло для них новую возможность поддержать дело, обеспечивающее насущные потребности местного населения.

Я считаю, что крайне важно иметь такое пространство, такую возможность мечтать и такой потенциал для реализации этой мечты. Вы становитесь тем, кто смотрит на вещи по-новому, кто приветствует изменения.

Лейла Кабалан, программный координатор Института Иссама Фареса, Американский университет Бейрута



6. Инновации

Предпринимчивые сообщества видят не только недостатки в развитии системы ПОО — они также видят возможности. Они понимают пределы того, что может сделать государство, и изучают альтернативные решения для устранения недостатков, препятствующих экономическому развитию. Таким образом, предпринимчивые сообщества находятся в авангарде инноваций в развитии профессиональных навыков. Они охватывают новые сектора экономики, в которых пока отсутствует политика в области развития профессиональных навыков и где профильное профессиональное образование и обучение пока недоступно.

Предпринимчивые сообщества состоят из пионеров, вдохновляющих лидеров, которые являются источником для местных инноваций и конкурентного преимущества. Предпринимчивые сообщества видят возможности, самостоятельно находят финансирование и предпринимают действия для устранения недостатков без каких-либо затрат со стороны государства.

Это видно на примере Иордании, где предпринимчивое сообщество в Аммане разработало концепцию максимального использования местных инноваций в отрасли информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). В то время, когда государство, как и многие

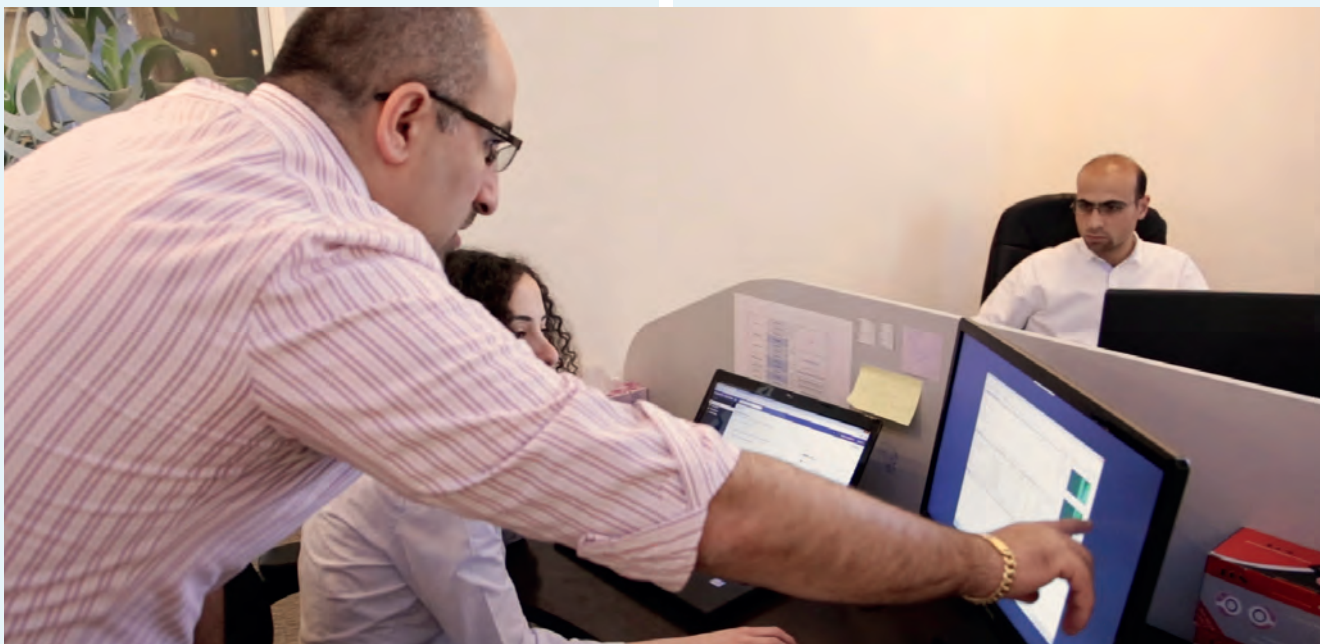


другие стороны, нацелено на привлечение и мобилизацию знаний иностранных специалистов в отрасль ИКТ, местное предпринимчивое сообщество инвестирует значительные частные средства в обучение и формирование партнерств с начинающими местными предпринимателями. Жесткая конкуренция со стороны транснациональных корпораций может подавить преимущества местных компаний. Тем не менее стартапы, поддерживаемые предпринимчивым сообществом, побеждают их в конкурентной борьбе благодаря новым, инновационным и целевым программным продуктам, которые соответствуют особенностям местного рынка, чего не могут обеспечить иностранные конкуренты. Благодаря инновационным подходам к развитию местного кадрового потенциала и обучению предпринимчивости удалось сформировать территориальную экосистему, которая заботится о разработке оптимальных политических мер в сфере развития профессиональных навыков, обеспечения занятости и развития предпринимательства в отрасли ИКТ в стране.

Мы конкурируем с крупнейшими глобальными разработчиками программного обеспечения в области управления человеческим капиталом, такими как Oracle, SAP и JD Edwards. Тем не менее у нас уже есть более 1200 клиентов, использующих наши решения на уровне предприятий. Мы также начали использовать облачные технологии в области управления человеческими ресурсами и клиентскими отношениями.

Абдул Малик Аль Джабер, основатель и председатель совета директоров MENA Apps, председатель совета директоров Middle East Payment Service - MEPS (Иордания)

Там, где местные компании поддерживаются на государственном уровне, а модель госуправления признает их важнейшим элементом системы и содействует их развитию, предпринимчивые сообщества не только реализуют свою концепцию и добиваются поставленных целей. Они также являются движущей силой крупных преобразований, служат примером для других и вносят полезный вклад в разработку государственной политики. Предпринимчивые сообщества, о чем свидетельствует их название, являются по своей природе и действиям предпринимателями. Предпринимая активные действия, они не ждут благоприятных политических условий. Они ценят неформальную обстановку и потенциал для изменений, предвидя потребности



рынка и выявляя недостатки. Они обеспечивают базу для системных изменений, которых можно было бы достичь, если бы политика включала знания и опыт предпринимчивых сообществ.

В Беларуси предпринимчивое сообщество демонстрирует поступательный и инклюзивный процесс создания молодыми людьми многоцелевого центра поддержки занятости и предприятий для молодежи. Хотя еще в 1992 г. президентским указом был инициирован ряд проектов по стимулированию предпринимательской деятельности, для начала работы бизнес-инкубатора Beesiness-hive, открывшегося в 2009 г., потребовалось 17 лет. Доноры сыграли важную роль в стимулировании государства для принятия более действенных мер, касающихся молодежной занятости. Импульс для создания этого предпринимчивого сообщества был задан государством, поэтому оно изначально поддерживало все действия партнеров и создавало условия для продуктивного диалога. Вероятно, это сыграло решающую роль в освоении и применении успешного инновационного опыта развития предпринимательства. Предпринимчивое сообщество основано на коллективном преимуществе своих членов, которое связывает все компании. Для начинающих предпринимателей полезно развиваться совместно и быть частью единого целого. Эта модель была растиражирована в другом районе Минска, и сейчас, благодаря своей отраслевой специализации, она объединяет под одной крышей начинающих предпринимателей в области туризма.

Предпринимчивые сообщества служат источником новаторских решений в области развития профессиональных навыков и создания рабочих мест. Для них внедрение инноваций является коллективным процессом, а плоды новаторского подхода видны как

в контексте партнерских договоренностей, так и в результатах их совместной деятельности. Независимо от целевых групп — студентов, взрослых учащихся, настоящих или будущих предпринимателей — предпринимчивые сообщества отбрасывают старые парадигмы развития и создают новые. Они прокладывают путь к качественным изменениям в экономике. Для максимального использования их потенциала эти сообщества необходимо выявлять, принимать и поддерживать даже в контексте слабых институциональных основ. Для развития политики в области ПОО крайне важно обеспечить неформальные сетевые структуры условиями, благоприятными для их существования и экспериментальной деятельности. Только путем инвестирования в инновационные методы выявления, развития и применения профессиональных навыков страна может заложить прочную основу своего экономического роста и сформировать эффективную политику в сфере ПОО.

Представьте, что мы получим, когда соединим новые идеи молодых предпринимателей с опытом тех, кто уже создал свой успешный бизнес. Это будет взрывная смесь!

Рима Епур, управляющий директор молодежного бизнес-инкубатора Партизанского района (Минск, Беларусь)

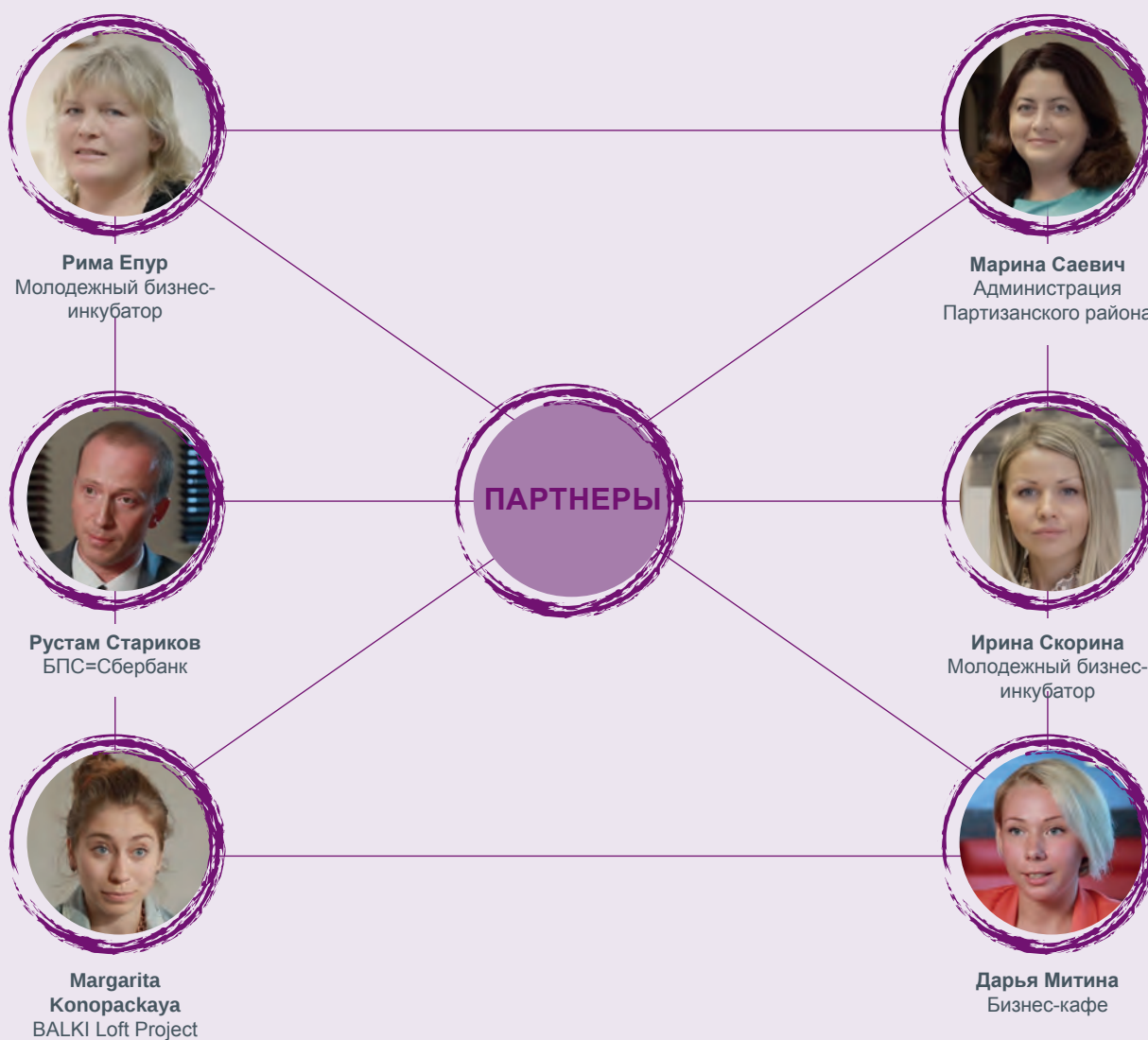
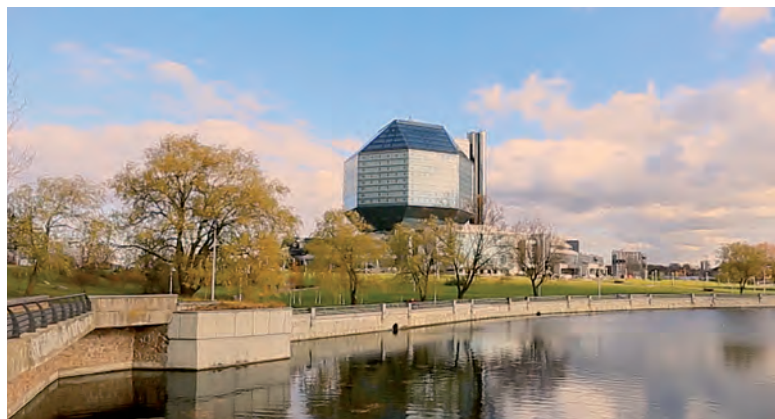
БЕЛАРУСЬ

Моя задача заключается не только в том, чтобы оказать помощь молодым людям, слушая их и делясь опытом. Я также являюсь связующим звеном между ними и властью.

Рима Епур, управляющий директор молодежного бизнес-инкубатора (Минск)



Предприимчивое сообщество в Беларуси демонстрирует свою внутреннюю предпринимательскую культуру. Его деятельность основана на коллективном преимуществе участников и их способности поддерживать управление развитием профессиональных навыков на местах в рамках высокоцентрализованной системы.



Сектор микро-, малых и средних предприятий (ММСП) не развит в Беларуси, и его доля в ВВП страны намного ниже, чем в большинстве развитых и развивающихся стран. Поиски источников финансирования и их объем являются основной проблемой для молодых предпринимателей, желающих развивать свой собственный бизнес. Однако этот вид деятельности не всегда положительно воспринимается властями. Недавний экономический кризис проложил путь для развития ММСП, продемонстрировав властям потенциал этого сектора в стабилизации рынков труда и экономики. В результате были предприняты действия для создания благоприятных условий для ММСП.

В 1992 г. президентским указом был инициирован ряд образовательных проектов для стимулирования молодежной предпринимательской деятельности и участия в малом бизнесе. В 2009 г. горисполком Минска открыл бизнес-инкубатор Beesinness-hive, который был зарегистрирован в качестве инкубатора для развития малого бизнеса. Это послужило основой для предприимчивого сообщества Беларуси, которое базируется в Минске и состоит из самого бизнес-инкубатора площадью 2500 м², резидентами которого являются 150 стартапов, и дополнительного отделения, финансируемого самими предпринимателями.

Пример Беларуси демонстрирует, как предприимчивые сообщества могут создаваться по инициативе сверху. Однако не способ создания инкубатора делает его предприимчивым сообществом, а то, что было сделано при появлении такой возможности. Бизнес-инкубатор стал центром реализации широкой бизнес-инициативы и начал играть роль, с одной стороны, экспериментального пространства, а с другой — локомотива для создания рабочих мест, помогая открыть Минск и Беларусь в целом для новых образовательных и предпринимательских начинаний. С момента создания бизнес-инкубатор посетили более 6 тысяч учащихся, которых ознакомили с

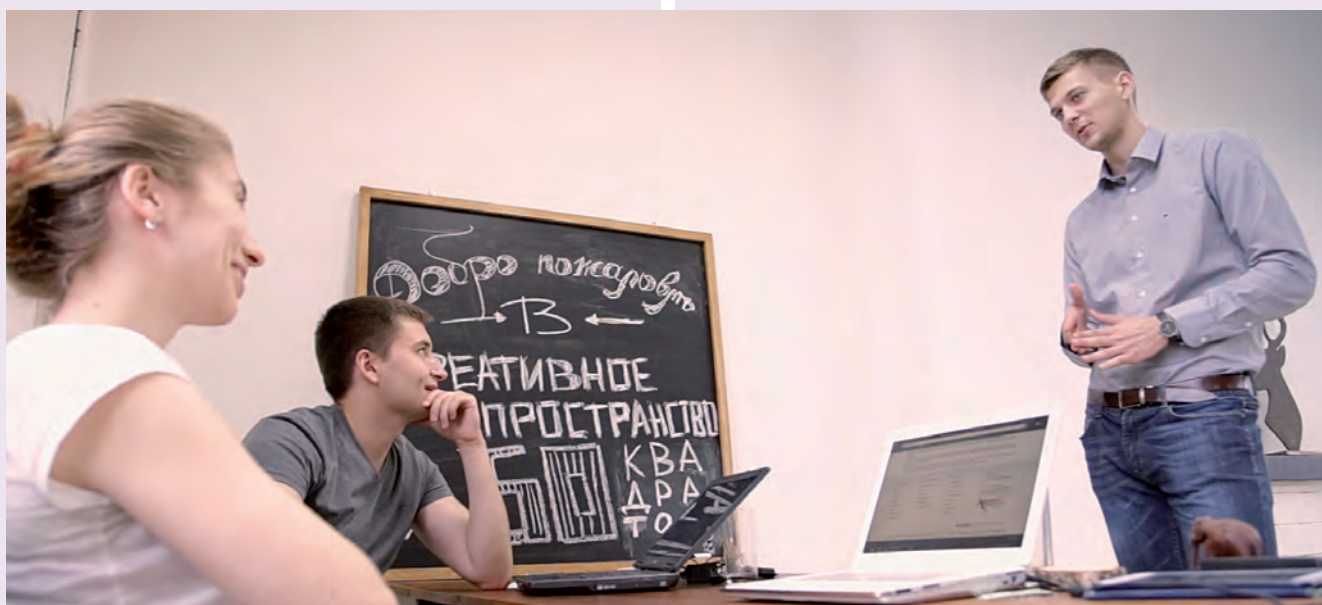
предпринимательской деятельностью и общими вопросами развития бизнеса.

Бизнес-инкубатор демонстрирует инновационную модель коалиции по развитию профессиональных навыков, основанной на многоуровневом коллективном преимуществе, которая эффективно взаимодействует и приносит пользу для каждого.

Как и любой другой бизнес-инкубатор, Beesinness-hive развивает стартапы, оказывая поддержку молодым предпринимателям.

Для меня кафе всегда было местом неформального общения. Я никогда не думала, что его можно использовать в качестве творческого пространства. С этой концепцией меня познакомила Марго — предпринимательница из Beesinness-hive, и это открыло новые перспективы для моего бизнеса.

Дарья Митина, арт-директор Бизнес-кафе





Его отличие в том, что многие из услуг, традиционно включаемые в арендное соглашение (например, бухгалтерский учет или юридическое сопровождение), не входят в пакет обслуживания. Вместо этого данные услуги продаются резидентами инкубатора, которые специализируются в этих областях. Такой подход исключает конкурентное дублирование среди резидентов, помогает стартапам сформировать линейку своих продуктов и сокращает расходы на аренду для тех, кому такие услуги не требуются.

Однако важнейшим отличием этого бизнес-инкубатора является инновационная предпринимательская культура и способность организовать своих резидентов по отраслевым кластерам, что позволяет им воспользоваться экономией, обусловленной ростом, полученной в результате совместной работы. Совместно работая над крупными проектами, стартапы участвуют в торгах и выигрывают контракты, что было бы невозможно при работе в одиночку. Способность сообщества в Беларуси принять такую предпринимательскую культуру и развивать экосистему, построенную на коллективном преимуществе стартапов, однозначно означала положительное решение вопроса выживания для многих резидентов бизнес-инкубатора. Творческий подход Beesusiness-hive, ориентированный на реализацию инновационных решений для развития местных профессиональных навыков, стал импульсом для более инклюзивного управления. Предприимчивое сообщество стало желанным партнером для местных органов власти, так как оно способно информационно обеспечивать управленческие решения на местном уровне с помощью практических примеров развития молодежного предпринимательства.

Бизнес-инкубаторы должны существовать по всей Беларуси, чтобы подавать пример и помогать молодым людям стать частью предпринимательского движения. В то же время для государства это является инвестицией в развитие малого бизнеса с целью формирования среднего класса.

Марина Саевич, начальник отдела по развитию предпринимательства администрации Партизанского района (Минск)

ИОРДАНИЯ



Любой человек, который внимательно посмотрит на развитие предпринимательства в Иордании, и, в частности, в Аммане, увидит, что оно процветает. Государство, обычно оказывает полную поддержку, задействованы и НКО, и органы власти.

Рания Гоше, партнер и юрисконсульт MENA Apps, сооснователь Arabreneur, управляющий директор Иорданского и Палестинского филиалов Girls in Tech



Концепция предприимчивого сообщества Иордании предполагает превращение Аммана в динамичный центр для стартапов в сфере ИКТ. Партнеры видят возможность снижения уровня безработицы в Иордании путем более эффективного использования потенциала технологически подготовленных молодых кадров, 90% которых учатся в среднеобразовательных учебных заведениях, а также высококвалифицированных представителей полумиллионной диаспоры, многие из которых являются специалистами в области ИКТ.



На Ближнем Востоке и в Северной Африке 70% населения моложе 34 лет, и многие из них технически грамотны. Тем не менее в Иордании обучение в области ИКТ не включено в программу государственного профессионального образования. Нехватка квалифицированных специалистов является причиной значительных затрат на обучение у компаний в отрасли ИКТ и жесткой конкуренции за подготовленный персонал.

Предприимчивое сообщество Аммана создает возможности для инноваций в отрасли ИКТ, которая рассматривается в качестве основной движущей силы местной и национальной конкурентоспособности. Прилагая комплексные коллективные усилия, сообщество выявляет, вооружает, финансирует, поддерживает и продвигает отдельные инновационные стартапы — от идеи до ее реализации. С начала работы партнерства было создано 18 стартапов, 40% сотрудников которых составляют женщины. С 2011 г. ежегодно создается более 50 новых рабочих мест. Препятствием для концепции развития предприимчивого сообщества Иордании является дефицит профессиональных навыков, что повышает затраты на ведение бизнеса для партнеров и стартапов, которым они помогают.

В Аммане нет профессионального образования в отрасли ИКТ. Все профильные программы обучения предлагаются в университетах, которые выпускают специалистов с навыками, не соответствующими рыночному спросу. Несмотря на это, в краткосрочной и долгосрочной перспективах не ожидается каких-либо изменений в профессиональном обучении в сфере ИКТ. Также наблюдается слабый диалог между бизнесом и учебными заведениями в постоянно эволюционирующем секторе ИКТ, где изменения в продуктах и профессиональных квалификациях требуют обновления учебной программы для начального и непрерывного профессионального образования.

Сегодня существует несоответствие между обучением и требованиями работодателей к профессиональным навыкам. Мне приходится организовывать программу подготовки каждый раз, когда я принимаю на работу вчерашних выпускников. Требуется от 4 до 6 месяцев, чтобы они могли успешно выполнять свои функции на рабочем месте.

Рами Эджайлат, владелец Experts 911





Как следствие, образование в сфере ИКТ в Аммане не производит выпускников с теми техническими навыками и способностями, которые необходимы рынку труда, а затраты на дополнительное обучение несут стартапы. Это ослабляет их позиции в сравнении с транснациональными корпорациями, с которыми им приходится конкурировать за удержание квалифицированных кадров.

Четкая и системная координация и планирование в системе обучения в области ИКТ несут богатый потенциал. Подходы к управлению системой ПОО с использованием более тесного сотрудничества и участием предприимчивого сообщества для детального понимания реального рыночного спроса на основе конкретных фактов помогут получить профессиональные навыки, которые отвечают потребностям рынка, и развить динамичную отрасль ИКТ в стране. Открытые управленческие подходы позволят принять участие в обучении всем ведущим отраслевым специалистам, вовлеченным в деятельность предпринимательского сообщества. Например, они могут преподавать на добровольной основе в профессиональных учебных заведениях или проводить практическое обучение в многочисленных компаниях партнеров и бенефициаров этого предприимчивого сообщества.

Этот регион обладает нераскрытым потенциалом для развития местных инновационных решений и услуг. Мое желание — запустить этот двигатель и создать фабрику стартапов, динамичную экосистему. При этом способность принять неудачу является залогом успеха.

Абдул Малик Аль Джабер, основатель и председатель совета директоров MENA Apps, председатель совета директоров Middle East Payment Services (MEPS)

7. Воздействие

Предприимчивые сообщества воздействуют на социально-экономическое развитие своих территорий, совершенствуя существующие и создавая новые профессиональные навыки, активно выявляя ресурсы, развивая инновации путем повышения эффективности и конкурентоспособности местной формальной экономики и находя пути для информирования о принципах, на которых строится управление.

Предприимчивые сообщества мобилизуют местных участников и капитал и добровольно инвестируют ресурсы в развитие профессиональных навыков. Они предлагают не только навыки и экономическую выгоду. Их действия помогают привлечь и удержать в регионе важные предприятия — от ферм до крупных компаний и инвесторов. Их активная наработка связей и сотрудничество обеспечивают выпуск системой ПОО специалистов с соответствующими навыками, которым легко найти работу. Их поддержка обучения предприимчивости позволяет выявлять,

обучать, финансировать и поддерживать перспективных местных предпринимателей в течение всего бизнес-цикла.

Всего два года назад трудоустройство для молодых людей с ограниченными физическими возможностями в столице Грузии Тбилиси было практически недоступной мечтой. Сейчас это не так. Колледж Мермиси, один из шести профессиональных колледжей, приступивших к реализации пилотной государственной программы инклюзивного образования, совместно с партнерами преодолел стену молчания вокруг трудоустройства людей с ограниченными физическими возможностями. Тбилисское предприимчивое сообщество с помощью официальных соглашений успешно объединило более 250 местных компаний с целью обучения и трудоустройства студентов этого колледжа, независимо от их физических возможностей. Деятельность широкой сети партнерств этого предприимчивого сообщества выходит далеко

Инклюзивное образование было просто проектом всего пять или шесть лет назад. Сейчас это часть системы. Оно никуда не уйдет.

Марика Закареишвили, директор проекта по инклюзивному образованию Министерства образования и науки Грузии





за рамки государственной программы инклюзивного образования и обеспечивает соответствие профессиональных навыков и интегрированный переход от учебы к работе, независимо от ограниченных или неограниченных физических возможностей. Исследования занятости недавних выпускников показывают, что 74% из них успешно интегрируются на рынке труда. По отдельным специальностям этот показатель достигает 95%. В некоторых профессиях студенты с ограниченными физическими возможностями более успешны в конкуренции за рабочие места, чем их товарищи без таких ограничений, из-за большей мотивации и лучших социальных навыков.

Поддержка Дома предпринимателей фундаментально важна. Ведь именно по его совету была создана Свободная экономическая зона «Унгень». Сейчас эта СЭЗ с благоприятной бизнес-средой является крупнейшим работодателем города Унгень.

Александру Амброс, мэр г. Унгень (Молдова)

Действия предприимчивых сообществ имеют далеко идущие последствия, которые сложно предсказать. В случае с Молдовой напряженная работа и налаживание связей местного предприимчивого сообщества привели к созданию свободной экономической зоны (СЭЗ) «Унгень». Сегодня это самая динамичная и диверсифицированная СЭЗ в Молдове. В ней работают 35 резидентов, примерно половина из которых — иностранные компании, включая 10 компаний из Евросоюза. В СЭЗ выпускается различная продукция, а общий объем инвестиций составил 55 миллионов долларов США. СЭЗ «Унгень» обеспечивает трудоустройство более чем 2,5 тысяч человек с разными профессиональными навыками и предлагает благоприятные условия для ведения бизнеса местным компаниям, совместным предприятиям с иностранным участием и другим юридическим лицам.

Существование СЭЗ стало возможным благодаря импульсу, заданному предприимчивым сообществом. Ее процветание было бы невозможным без участия локальных поставщиков, которых поддержало местное предприимчивое сообщество. Успех влечет за собой новые достижения. Возможности, создаваемые путем конструктивного сотрудничества на местах в области развития профессиональных навыков, предпринимательства и занятости, безграничны, а результаты отказа от изолированной работы в конечном итоге диктуются рынком. Органы власти могут лишь способствовать созданию среды, в которой предприимчивые сообщества продолжают внедрять инновации и развивать собственные возможности.

ГРУЗИЯ

Поначалу предприниматели не хотели брать на работу студентов с ограниченными физическими возможностями. Мне пришлось идти и лично убеждать их, что наши студенты заслуживают шанс пройти стажировку на их предприятия. Сегодня ситуация изменилась. Сегодня предприниматели сами обращаются к нам за стажерами.

Нона Гудушаури, директор колледжа Мермиси



Предприимчивое сообщество Грузии в одном из районов Тбилиси иллюстрирует первые шаги в сфере политики инклюзивного образования. Местному учреждению профессионального образования и подготовки удалось создать учебную среду, которая приносит позитивные общественные перемены. Здесь все учащиеся, в том числе с ограниченными физическими возможностями, студенты разного возраста и с разным образованием не только учатся вместе, но и вместе принимают участие в программах начального и непрерывного профессионального образования, обучения на рабочем месте и ученичества.



Нона Гудушаури
Колледж Мермиси



Папуна Кордадзе
Повар-стажер



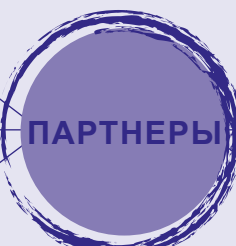
Кетеван Натришвили
Министерство
образования и науки



Гоча Джанелидзе
Районный совет
Надзаладеви



Дарина Гулазиани
Колледж Мермиси



Марика Закареишвили,
Министерство образования
и науки



Натела Цухрукаидзе
Kartuli Samosi Ltd



Хатия Лаферашвили
Выпускница Колледжа
Мермиси



Кетеван Чумбуридзе
Повар-стажер

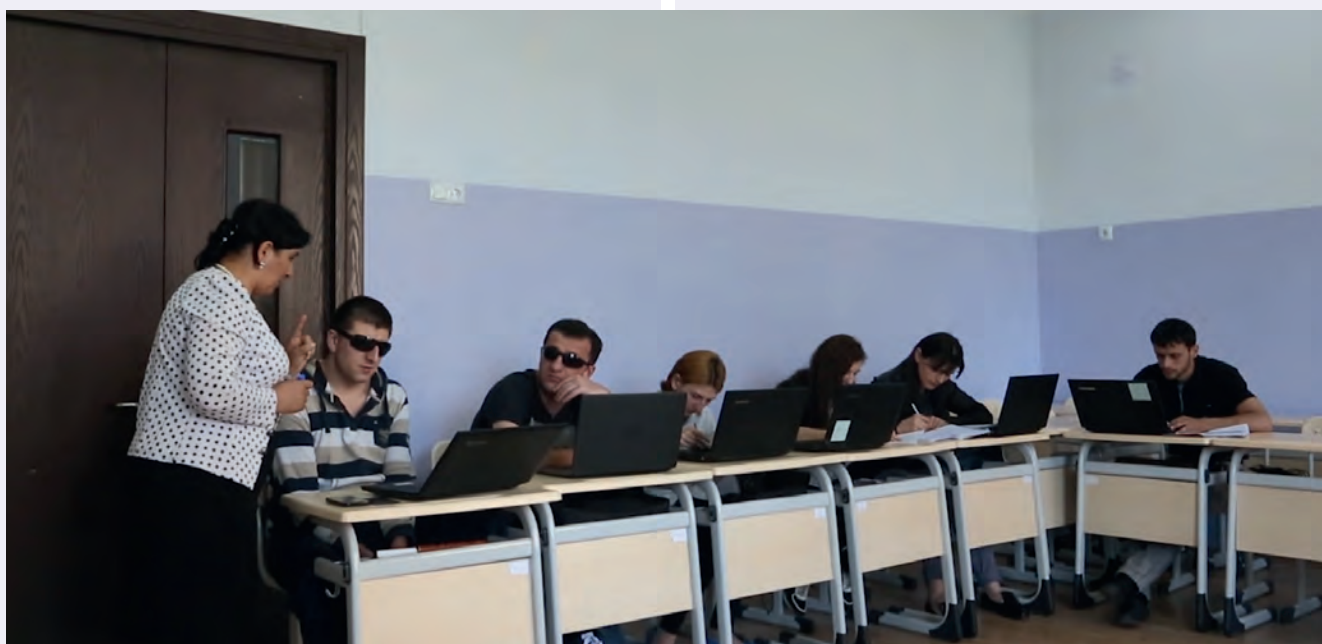
Грузия стремится продемонстрировать успех реформ в сфере образования, привести принципы и систему обучения в соответствие со стандартами ЕС, которые ориентируются на равные возможности в области образования для всех граждан и на социальную инклюзивность. Цель государственных инициатив – сделать инклюзивное образование общепринятой, неотъемлемой частью учебных программ во всех профессионально-технических учреждениях страны. При этом особое внимание уделяется обучению на рабочем месте для обеспечения студентов практическими навыками, необходимыми для успешного трудоустройства. В региональном контексте этот подход к развитию инклюзивного образования меняет парадигму экономического развития.

Все студенты колледжа Мермиси, которые работали с нами, были очень хорошо подготовлены. Я призываю всех работодателей работать со студентами колледжей, потому что наша страна развивается и нам необходимо поддерживать нашу молодежь.

Натела Цухрукаидзе, Ltd Kartuli Samosi

Благодаря обмену опытом с коллегами в Норвегии, профессиональный колледж Мермиси стал одним из шести учебных заведений, в которых стартовал переход к инклюзивному профессионально-техническому обучению. Эта инициатива стала частью программы инклюзивного образования, начатой Министерством образования и науки в 2013 г. в соответствии со Стратегией развития профессионального образования и переподготовки на 2013-2020 гг. Сегодня колледж Мермиси предлагает 34 программы начального и непрерывного профессионального обучения для своих 700 студентов. Из этих 700 учащихся 52 человека учатся по программе инклюзивного образования. Это на 350% больше по сравнению с 2013 годом, самый высокий показатель среди других учебных заведений в Грузии. Колледж Мермиси привлекает студентов высоким уровнем трудоустройства выпускников. По статистике, 74% его выпускников успешно интегрируются на рынке труда, а для некоторых специальностей этот показатель достигает 95%. Залог успеха Мермиси заключается в тесной работе с районной администрацией и сотрудничестве с бизнес-сообществом – 250 местными компаниями.

Предприимчивое сообщество претворило государственную политику инклюзивного образования в жизнь, открывая новые возможности там, где другие видят препятствия. Студенты, возраст которых находится в диапазоне от 15 до 68 лет имеют различные уровни образования, доход, социальное положение. Районная администрация в силу своих финансовых возможностей оказывает скромную инфраструктурную поддержку колледжу Мермиси. Однако главным преимуществом партнерства является то, что районные власти налаживают связи между колледжем, в котором работают 72 преподавателя, и местными





работодателями. Это позволяет учебному заведению предлагать студентам возможности обучения на рабочем месте и ученичества. Директор колледжа Мермиси хорошо знает потребности местного бизнеса. Самое большое препятствие, с которым он сталкивается и которое важно преодолеть – отношение работодателей к студентам с ограниченными возможностями.

Предприимчивое сообщество Тбилиси борется со стереотипами в вопросах, касающихся граждан с ограниченными возможностями. Роль предпринимателей чрезвычайно важна, так как именно проблемы восприятия и стереотипы являются основным барьером для трудоустройства людей с ограниченными физическими возможностями. Предприимчивое сообщество ведет просветительскую работу с работодателями для предоставления возможностей обучения на рабочем месте студентам, в том числе, с ограниченными возможностями. Это крайне важно для их дальнейшей интеграции в сферу труда после окончания обучения. Для прохождения производственной практики человек с ограниченными возможностями должен обладать минимальной профессиональной квалификацией, установленной работодателем, иметь адекватные навыки, опыт и образование и соответствовать медицинским, физическим и другим требованиям, а также требованиям безопасности труда. Работодатели, в свою очередь, обязаны предоставить необходимые условия для студентов. При этом преподаватели колледжа Мермиси помогают и курируют студентов во время интеграции.

Несмотря на трудности при заключении самых первых партнерских соглашений с местными компаниями, сегодня польза от такого партнерства очевидна для всех.

Мы ведем диалог с ассоциациями работодателей и самими работодателями, которые являются нашими первичными партнерами. Мы готовим для них квалифицированных работников с разными возможностями и ограничениями. Наша задача — найти подходящую должность, подходящий вид деятельности.

Марика Закареишвили, директор проекта по инклюзивному образованию, Министерство образования и науки

Работодатели довольны результатами инициативы, кроме того, они также открыли для себя дополнительные преимущества приема на работу сотрудников с ограниченными возможностями. Компании отмечают, что кроме необходимых профессиональных навыков, работники с ограниченными возможностями обладают высоким уровнем мотивации и самоотдачи, а также отличными коммуникативными качествами. Упорная работа профессионального колледжа Мермиси по координации отношений с 250 партнерскими организациями, большинство из которых – малый и средний бизнес, приносит свои плоды.

A portrait of Dorin Budanu, a man with short brown hair, wearing a light-colored shirt. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is slightly blurred, showing shelves with various items.

МОЛДОВА

Наша мечта — делиться опытом и знаниями, полученными здесь, в Унгени, и применять их в других региональных центрах на благо всех предпринимателей и республики Молдова.

Дорин Будэну, директор Дома предпринимателей Унгени



Молдавское предприимчивое сообщество находится в Унгени — небольшом динамично развивающемся городке на границе с Румынией. Обладая самым низким уровнем урбанизации в Европе, Молдова стремится стимулировать развитие сельской экономики для создания новых рабочих мест и содействия росту благосостояния.





С целью обеспечения требований для получения финансирования из европейского проекта ТАСИС «Трансграничное сотрудничество» власти Унгени объединили местных участников, опираясь на существовавшие институты, работавшие независимо друг от друга, и организовав их в централизованную структуру. К 2003 г. пять организаций: Бизнес-инкубатор, Торгово-промышленная палата, Центр поддержки бизнеса, Ассоциация сельхозпроизводителей и международная НКО Alliance Française — объединились для координации своей деятельности и стали основателями Дома предпринимателей Унгени.

После получения финансирования все участники на соответствующих уровнях выделили время для обсуждения вариантов наиболее эффективного использования этих средств. Власти Унгени привлекли местных участников для коллективного принятия решения об оптимальном способе использования полученного финансирования для достижения успеха в долгосрочной перспективе. Все участники за столом переговоров, независимо от их индивидуального или институционального статуса, могли выразить свою точку зрения, которая учитывалась и анализировалась. Каждая сторона активно участвовала в планировании и внесла вклад в получение конечного результата.

Несмотря на свою длительность, этот процесс принес плоды. Сегодня, спустя более 12 лет с момента создания Дома предпринимателей, пять организаций-основателей все еще остаются частью этой совместной инициативы.

Важнейший результат нашего сотрудничества — обмен мнениями о новых экономических возможностях региона. Это помогает привлечь инвестиции и обогащает наш регион.

Лулия Панчу, вице-президент Регионального совета

Главное достижение этого сообщества заключается в том, что оно добилось уважения среди местных и региональных органов власти и стало играть роль их советника. Именно по его совету в Унгени была создана СЭЗ — наиболее динамично развивающаяся и диверсифицированная СЭЗ в Молдове. Здесь работают 35 резидентов, примерно половина из которых — иностранные компании, включая 10 компаний из Евросоюза. В СЭЗ выпускается различная продукция: текстиль, мясные продукты, сухофрукты и орехи, мебель, ковры, изделия из пластмассы, пластиковые бутылки и многое другое. Общий объем инвестиций составил 55 миллионов долларов США. СЭЗ «Унгень» обеспечивает трудоустройство более чем 2,5 тысяч человек с разными профессиональными навыками и предлагает благоприятные условия для ведения бизнеса местным компаниям, совместным предприятиям с иностранным участием и другим юридическим лицам. Существование СЭЗ стало возможным благодаря импульсу, заданному предприимчивым сообществом. Ее процветание было бы невозможным без участия локальных поставщиков, которых поддержало местное предприимчивое сообщество.

Это сообщество продолжает работать в помещении, выделенном муниципалитетом Унгени, и все его члены самостоятельно финансируют свою деятельность. Придя к согласию в вопросе о создании устойчивой институциональной структуры, основатели сообщества также получили полную свободу действий в том, как они работают и покрывают свои расходы.

Эти два фактора, являющиеся результатом гибкого и коллегиального подхода к принятию решений на основе принципов субсидиарности и взаимовыгодного партнерства, позволили сообществу стабильно работать на протяжении более 12 лет. Этот пример демонстрирует преимущества коллективных подходов к управлению развитием местной системы ПОО и их преобразовательный потенциал в долгосрочной перспективе.

**Предприимчивое сообщество
объединило все службы по
поддержке бизнеса под одной
крышей, выступая в качестве
посредника, помогающего
налаживать деловые контакты
и развивать местный кадровый
потенциал.**

Дорин Будэну, директор Дома предпринимателей



8. Умное развитие

Умные территории приводят в действие потенциал предприимчивых сообществ.

Предприимчивые сообщества не только создают профессиональные навыки. Их действия помогают привлечь и удержать в регионе важные предприятия: от ферм и компаний до новых отраслей и инвесторов. Предприимчивые сообщества играют роль катализаторов местной экономики, создавая и расширяя территориальные партнерства. Их активная наработка связей и сотрудничество обеспечивают выпуск системой ПОО специалистов с соответствующими навыками. Эти люди могут успешно найти работу, независимо от своего возраста, пола или ограниченных физических возможностей. Поддержка сообщества обучения предприимчивости позволяет выявлять, обучать, финансировать и поддерживать перспективных местных предпринимателей в течение всего бизнес-цикла. Такие сообщества являются ценным инструментом развития и укрепления местной экономики и повышения социальной сплоченности.

Однако несмотря на свой потенциал, предприимчивые сообщества слишком часто остаются лишь островками инноваций. Реальный прогресс в повышении конкурентоспособности, экономического роста и социальной сплоченности невозможен до тех пор, пока все заинтересованные стороны не будут связаны с деятельностью предприимчивого сообщества, а человеческий капитал не станет неотъемлемым элементом территориального развития. Потенциальная польза предприимчивых сообществ максимально увеличивается и преобразовывается в действие умными территориями, где все заинтересованные стороны совместно реагируют на потребности рынка и дефицит профессиональных навыков, не оставляя ни один элемент инноваций неиспользованным. Все заинтересованные стороны вовлечены в диалог,



Наша цель заключалась в том, чтобы сделать обучение для взрослых и его финансирование неотъемлемым компонентом стратегии развития муниципалитета. Мы достигли этой цели. Мы рады сообщить, что со следующего года начнем обучать жителей Будвы для рынка труда Будвы и получать за это деньги из муниципалитета Будвы.

Анита Митрович Милич, исполнительный директор Гостиничного учебного центра (г. Будва, Черногория)

направленный на поиск новых решений и трансформацию развития профессиональных кадров на местном уровне. Участие местных органов власти, часто ограниченное в случае с предприимчивыми сообществами, критически важно для успеха на умных территориях. Местные органы власти используют свою ключевую роль в управлении местной экономической экосистемой. На умных территориях органы власти поняли, что общими усилиями они способны оказывать услуги, ведущие к наилучшим результатам, благоприятствующим местному бизнесу и гражданам и выходящим за рамки возможностей любого отдельно взятого участника.

Уже 15 лет назад у предприимчивого сообщества Черногории была концепция развития Будвы. Сеть партнерств, образующая это сообщество, общими силами постепенно развивала местную туристическую отрасль. Объединив частный сектор, ассоциацию предприятий туристической отрасли, местные и центральные органы власти, это партнерство расширилось и включило более 90 гостиниц и 120 ресторанов. Хотя Будва — небольшой городок, он стал крупным экономическим центром страны. Благодаря этому партнерству здесь было создано более тысячи новых рабочих мест и сформирована отрасль, вклад которой в общий доход страны от туризма превышает 50%.

Сегодня предпринимательское сообщество развивает концепцию умных территорий в Черногории, демонстрируя преобразовательный потенциал, который возникает, когда они соединяются горизонтально, объединяя всех территориальных участников, и вертикально — с национальными органами власти. В муниципалитете Будвы многоуровневый подход к управлению привел к тому, что формирование профессиональных навыков и человеческого капитала стало неотъемлемым компонентом территориального развития в городской стратегии на 2013–2017 гг. Это первая стратегия в Черногории, в которой на развитие профессиональных навыков выделяются средства из местного бюджета, а не дотации центрального правительства.

В Израиле предприимчивое сообщество в городе Хадера тоже развивает умные территории. Осознав преимущества коллективного многоуровневого управления, израильское правительство предоставило возможность этому сообществу и другим заинтересованным сторонам принять участие в разработке политики в области развития профессиональных навыков и трудоустройства. Предприимчивое сообщество получило доступ к финансированию



Большинство детей в большинстве школ сегодня обучаются не тем навыкам, которые им нужны для того, чтобы быть готовыми к реальной жизни. Я рада тому, что в наших школах мы смогли изменить эту ситуацию. Моя мечта — сделать все школы Израиля похожими на наши.

Илана Штраль, представитель междисциплинарной школы Хадеры (Израиль)

мер по развитию инновационных навыков и практик трудоустройства на местах и в настоящее время использует созданные им каналы коммуникации для оценки их эффективности, а также применяет полученные практические знания для корректировки образования и обучения.

Это сообщество осуществляет позитивные изменения, удачно сочетая нисходящие и восходящие инициативы. Получая финансовую поддержку от государства, сообщество определяет направления инновационных практик. Государственную поддержку оказывают Министерство образования и Министерство экономики, при этом результаты инноваций предприимчивого сообщества оказывают большее влияние на Министерство образования.

A portrait of a woman with long, wavy blonde hair, smiling slightly. She is wearing a dark top and small earrings. The background is a blurred outdoor scene with green foliage and purple flowers.

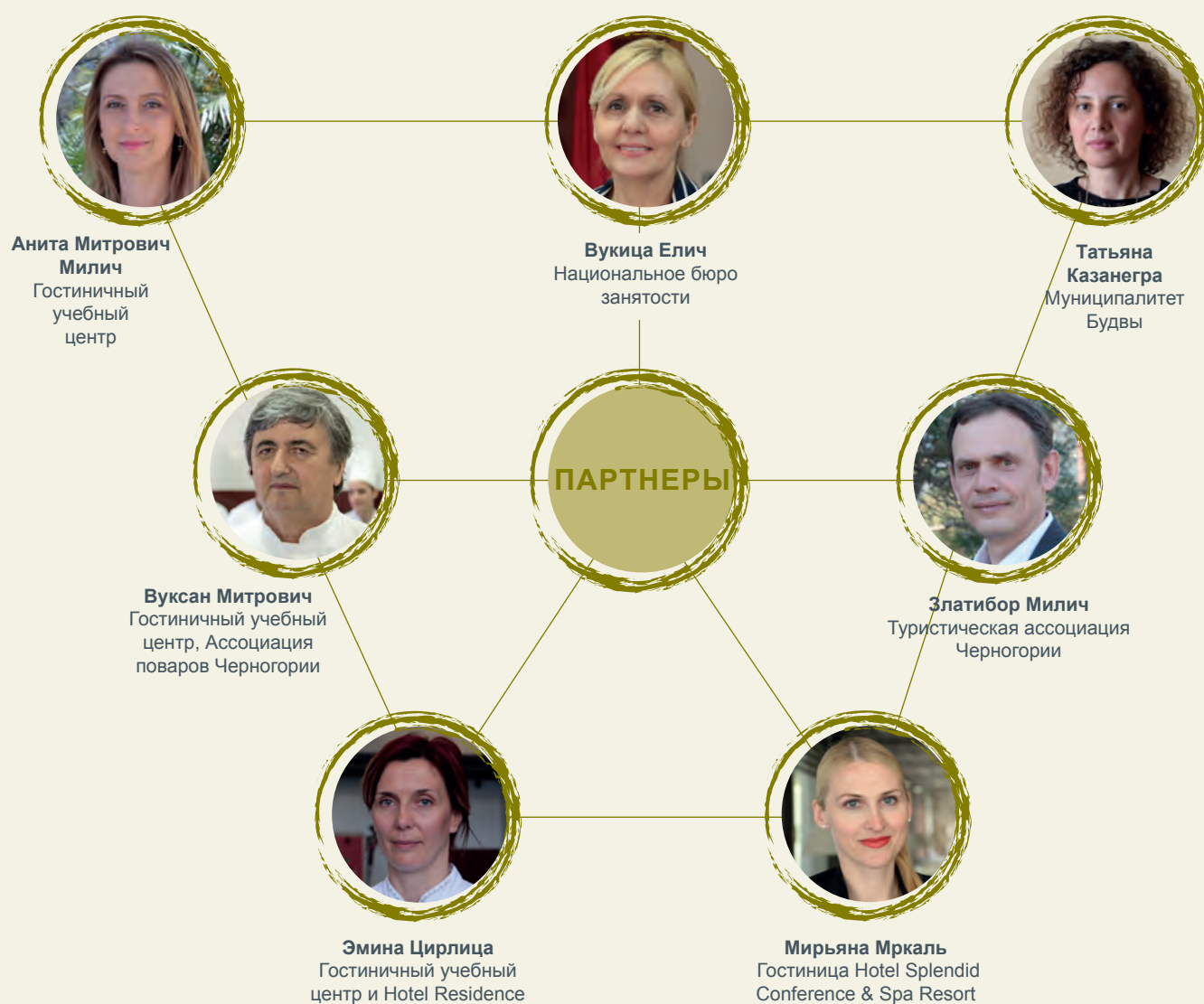
ЧЕРНОГОРИЯ

В 1999 году было совсем другое время в Черногории. Было очень сложно. Но мы чувствовали, что в индустрии туризма и гостеприимства были действительно перспективные профессии. Мой отец подал идею образования взрослых.

Анита Митрович Милич, исполнительный директор Гостиничного учебного центра



Предприимчивое сообщество Черногории в городе Будва показывает, как один человек, вооруженный концепцией развития, способен запустить цепную реакцию во всей отрасли. Удачное сочетание дальновидного лидерства и инноваций сформировало отношение общества не только к профессиям в индустрии гостеприимства, но и к самой индустрии в целом.



Экономические преобразования в Черногории, начавшиеся более 15 лет назад, привели к высокому уровню безработицы, так как многие государственные предприятия прекратили свое существование. Многие из требуемых ранее навыков и компетенций вдруг устарели и, как результат, резко выросла безработица. Снижение темпов экономического развития, последовавшее вслед за изменениями в национальной экономике, также открыло новые возможности. Начали формироваться новые виды бизнеса и отрасли, усиливая импульс экономического роста, который следует за реструктуризацией. Одна из таких отраслей – это индустрия гостеприимства, изменившая за это время перспективы трудоустройства в Будве. Переходный этап стал фоном для предприимчивого сообщества в небольшом приморском городке Будва. Дальновидный лидер, удостоенный многих наград шеф-повар, интуитивно чувствующий туристический потенциал этого региона, увидел возможность создания основы для только зарождающейся туристической отрасли. В поисках квалифицированной рабочей силы он обнаружил потенциал в людях, оставшихся без работы или желавших вернуться на рынок труда. Для обеспечения специфических потребностей специалистов, он решил создать на первом этаже своего дома центр обучения для взрослых, в котором обучение на рабочем месте сочеталось с традиционной профессионально-технической подготовкой. Предприимчивое сообщество, зародившееся здесь почти 20 лет назад, получило поддержку, когда этот человек убедил Национальное бюро занятости присоединиться к проекту. С тех пор это партнерство расширилось, включив муниципальные власти Будвы, и отраслевой совет туристической ассоциации.

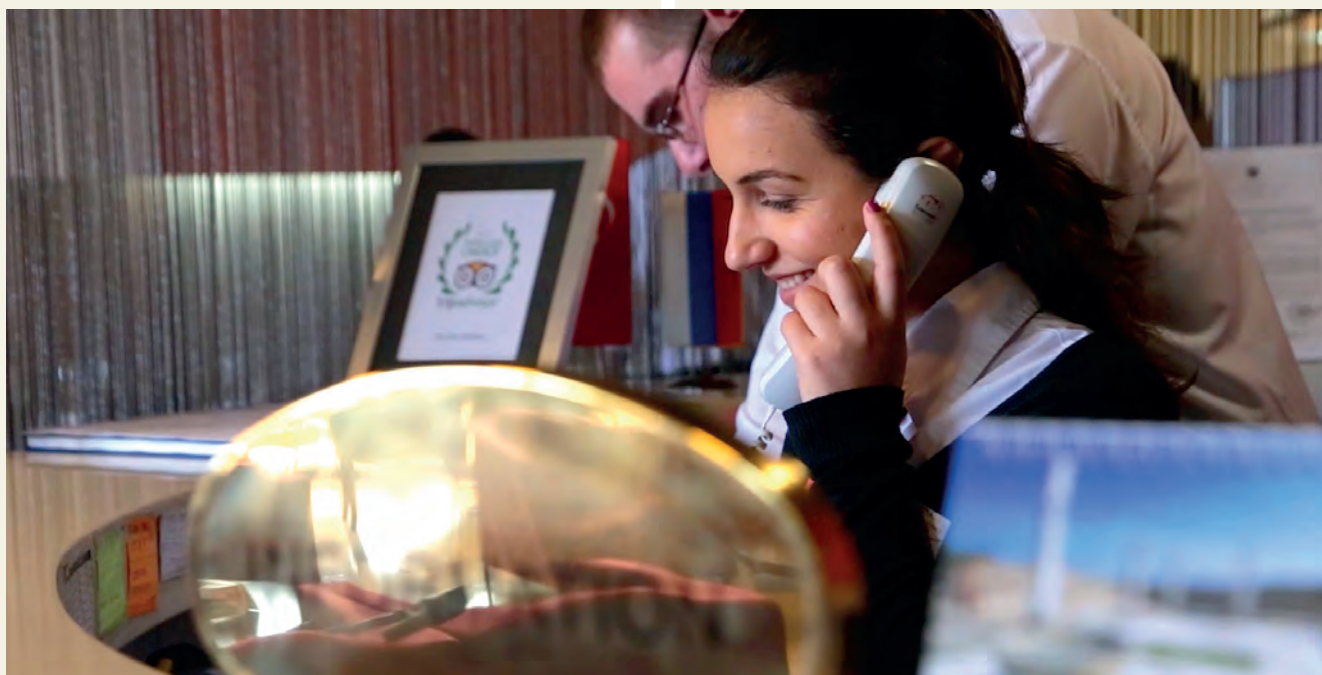
Цель партнеров – с помощью развития навыков изменить отношение к профессиям в туристической отрасли в целом и улучшить местные перспективы трудоустройства не только для молодых выпускников, но и для взрослых.

Гостиничный учебный центр, созданный за счет финансирования Национального бюро занятости в 1998 г., вырос из скромного начинания. Сегодня этот Центр обучает взрослых всем профессиям, необходимым в индустрии гостеприимства, используя методику, сочетающую теорию и практику.

Студенты Центра приходят в него самостоятельно, командированы предприятиями, работающими в этой индустрии, или направляются Национальным бюро занятости в рамках реализации пакета активных политических мер, касающихся рынка труда. Результаты предприимчивого сообщества впечатляют – после шестимесячного обучения и стажировки более 80% студентов находят работу, а 15% открывают свой бизнес.

У малых и средних предприятий нет достаточных полномочий, чтобы присутствовать на правительственных заседаниях. Поэтому полезно иметь такую площадку для обсуждений между рынком и реальным сектором на местном уровне.

Златибор Милич, президент Туристической ассоциации Черногории





Город Будва – это уже не подающий надежды маленький курорт, а быстро растущий эксклюзивный туристический центр. Число туристов, посещающих Будву каждое лето, приближается к одному миллиону человек, и это число продолжает расти. Стремительно открываются новые гостиницы, которые конкурируют между собой за привлечение компетентных кадров как из Черногории, так и из других стран. Компании инвестируют значительные средства в обучение и привлечение квалифицированных работников, и Гостиничный учебный центр даже при его ограничениях стал отправной точкой для компаний разных размеров. Кроме частных инвестиций в обучение, в 2015 году впервые в Черногории местный муниципалитет выделил бюджет для обучения взрослого населения.

Предприимчивое сообщество Будвы демонстрирует, как сеть партнеров, связанная с Национальным бюро занятости, максимально увеличила и использовала возможности для местного экономического роста.

Благодаря подходу, в центре которого развитие человеческого капитала, возможности трудоустройства в Будве видоизменились. Богатство знаний, накопленное путем почти двадцатилетнего партнерства, является важным вкладом в формирование системы и стандартов обучения взрослого населения, а также профессий в индустрии гостеприимства и отрасли туризма в целом, в том виде, в котором они существуют сегодня.

Когда не было закона об образовании для взрослых, партнерство с Гостиничным учебным центром дало нам полезный опыт и модель, которые мы использовали при разработке национального закона об образовании.

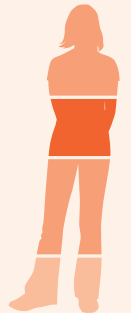
Вукица Елич, директор службы занятости Национального бюро занятости



ИЗРАИЛЬ

Они знают, что если они дерзнут, если они попытаются, но совершат ошибку, то это станет полезным уроком. Они продолжают попытки до тех пор, пока не добьются результата.

Равит Дом, генеральный директор Amal Network, Хадера



Предприимчивое сообщество
Израиля нацелено передать навыки
инновационного и креативного мышления
учащимся междисциплинарной школы
в городе Хадера. Ученики знакомятся с
реальными бизнес-циклами местных
компаний, работающих в области научных
исследований и инноваций, что помогает
им адаптироваться к реальному рынку
труда в Хадере.



Предприимчивое сообщество Израиля является примером ответственного многоуровневого управления и системных изменений в действии. Осознав преимущества многоуровневого управления, израильское правительство предоставило возможность этому сообществу и другим заинтересованным сторонам принять участие в разработке политики в области развития профессиональных навыков и трудоустройства — от планирования до реализации. Предприимчивое сообщество получило доступ к финансированию мер по развитию инновационных местных навыков и практик трудоустройства и в настоящее время использует созданные им каналы коммуникации для оценки их эффективности, а также применяет полученные практические знания для корректировки образования и обучения.

На рынке труда Израиля постоянно существует нехватка около 5 тысяч специалистов, обладающих высокотехнологичными навыками. Несмотря на рост сектора высокотехнологичных стартапов, такой дефицит профессиональных навыков остается проблемой, которая привела к возрождению профессионального образования. До 1980-х гг. около 40% молодых людей после окончания средней школы выбирали профессионально-технические специальности. Затем государственная политика сместила акцент в сторону получения высшего образования. Количество студентов в университетах значительно выросло, а число молодых людей, поступающих в учебные заведения системы ПОО, сократилось до 25%. Однако за последние пять лет этот баланс сдвинулся обратно — в сторону профессиональных учебных заведений, так как они заслужили репутацию высококачественных и высокотехнологичных центров обучения.

В мае 2013 г. организация Amal Network создала центр предпринимательства в средней междисциплинарной школе города Хадера. Сегодня в этом центре проходят подготовку 70 студентов в возрасте от 15 до 18 лет. Все они должны посещать занятия в центре дважды в неделю. Здесь они знакомятся с полным бизнес-циклом предприятия: от зарождения идеи до производства, маркетинга и продаж. Родители сами являются активными партнерами, создавая связи между центром, местными компаниями и транснациональными корпорациями, руководители которых выделяют для него время и средства. Темы, над которыми работают студенты, разработаны на основе сотрудничества центра с местным детским садом для детей с особыми потребностями. Каждый студент или группа студентов изучают потребности и проблемы конкретного ребенка. Затем они выбирают один из следующих вариантов для своего бизнес-проекта:

После полутора лет обучения в этом центре я многому научился. Сейчас я точно знаю, куда пойду работать и как надо реализовывать идею.

Томер Музыкант, учащийся междисциплинарной школы Хадеры





1. Создание вспомогательных средств: разработка и производство игрушки или другого устройства для ребенка с особыми потребностями с помощью 3D-принтера, установленного в центре;
2. Создание программного приложения для планшета: разработка компьютерных игр для планшетных устройств при поддержке компаний iDigital (представляющей Apple в Израиле) и IBM.

С начала открытия этого центра не только повысилась степень участия всех школьников, но и произошли изменения в методике преподавания. Она приводится в соответствие с динамичными инновационными подходами центра, основанными на реальных потребностях рынка труда. Учащиеся стали проявлять большую заинтересованность, о чем свидетельствуют более высокие результаты тестирования.

Результаты использования модели Хадеры помогают сформировать систему ПОО. Этот вклад стал возможен благодаря процессу многоуровневого управления, который позволяет представителям местных органов власти, учебных заведений, частного сектора и НКО, вовлеченным в работу предпринимательского сообщества, использовать собственный опыт при разработке политики развития ПОО. Предприимчивое сообщество Израиля демонстрирует, как инициатива снизу может дать импульс системным преобразованиям, учитывающим ценность практического опыта. Влияние предприимчивых сообществ в долгосрочной перспективе может выходить далеко за рамки их непосредственных целей.

Раннее знакомство с наукой и технологиями важно. Вместе с тем стимулирование учащихся к выбору профессии в сфере технологий — это всего лишь один из компонентов успеха. Что действительно важно, так это помощь в формировании целого поколения молодых людей, которые верят в изменения.

Одед Кон, вице-президент и директор исследовательской лаборатории IBM в Хайфе

9. Подводя итоги

Люди являются основным активом, ресурсом и конкурентным преимуществом любого сообщества. Однако степень вовлеченности его участников в принятие касающихся их решений на местном уровне варьируется. На словах это сделать легче, чем на деле.

Предприимчивые сообщества используют местные ресурсы и создают возможности для формирования профессиональных навыков, создания рабочих мест и развития территории. Они не возникают по причине отсутствия нормативно-правовой базы. Финансирование не обуславливает их существования, но может стать импульсом к их созданию. Когда процессы управления не препятствуют и активно создают пространство для диалога и разработки политики по принципу инициативы снизу, сообщества объединяются для использования местных активов. Взаимодействуя на вертикальном и горизонтальном уровне, они не только процветают и способствуют социально-экономическому развитию своей территории, но и благотворно влияют на все общество в целом.

Предприимчивые сообщества воздействуют на социально-экономическое развитие своих территорий, совершенствуя существующие и создавая новые профессиональные навыки, активно выявляя местные ресурсы, развивая инновации путем повышения эффективности и конкурентоспособности

Иногда люди бездействуют, потому что они не ощущают своей причастности к процессу. Предоставляя средства и поддержку инициативам снизу для решения насущных проблем, органы власти усиливают местных участников. Как политики, мы многому учимся, знакомясь с тем, как люди на местах, на низовом уровне, решают проблемы и принимают решения, и затем анализируя это при разработке стратегий национального развития.

Жоао Сантос — заместитель руководителя Отдела профессионального обучения и образования взрослых, Генеральный директорат по образованию и культуре Европейской комиссии

Если вы хотите помочь улучшить социально-экономическую ситуацию в партнерских странах ЕФО, то нельзя использовать подход «сверху вниз». Для обеспечения инклюзивности необходим восходящий подход по принципу инициативы общества.

Шериф Юнис, финансовый и торговый советник, Средиземноморский союз

местной формальной экономики и находя пути для информирования о принципах, на которых строится управление.

Когда предприимчивые сообщества встречают на местном уровне эффективные механизмы управления, которые позволяют им объединять усилия и делиться информацией, то у них появляется возможность сократить дистанцию между местными органами власти и другими участниками экосистемы. Они предлагают ценную информацию, которая может помочь государству в достижении соответствия государственных услуг местным потребностям и приоритетам и принятии своевременных и целевых мер по территориальному развитию.



Правительства во многих случаях, возможно непреднамеренно, уже способствуют работе территориальных партнерств, не создавая для них препятствий. Тем не менее более систематическое использование возможностей территориальных партнерств требует более ясных механизмов отчетности для обеспечения коллегиального управления на всех уровнях.

Уроки, извлеченные из работы предприимчивых сообществ, позволяют получить представление о том, как на местном уровне наилучшим образом использовать возможности сетевых структур и партнерств в области

Для бизнеса важно участвовать в создании профессиональных навыков, потому что ему нужны квалифицированные и креативные работники. Навыки меняются, и нам необходимо более тесное сотрудничество с профессиональными учебными заведениями и разработчиками учебных программ для обучения специалистов соответствующим навыкам и создания конкурентоспособного частного сектора.

Фредерике Созен, Ассоциация европейских торгово-промышленных палат

развития профессиональных навыков. Несмотря на ограничения системы управления, инициативы можно реализовать. Это послужит импульсом для качественных изменений, инициированных обществом.

Однако привести к системным преобразованиям эти процессы могут лишь при условии реализации принципов субсидиарности и ответственного управления и при наличии эффективного и действенного многоуровневого вертикального и горизонтального диалога. Диалог между участниками, коалициями, сетевыми структурами, отраслевыми и межотраслевыми партнерствами необходимо поддерживать и развивать.



Только с помощью партнерств можно создавать и реализовывать возможности, внедрять инновации и с максимальной выгодой использовать «побочные эффекты» этой деятельности. При этом профессиональные навыки являются движущей силой всех изменений и лежат в основе экономического и социального сплочения.

- Многоуровневое управление есть везде
- Сотрудничество не требует денег
- Инновации рождаются из образа мышления
- Воздействие измеряется экономической диверсификацией, размером среднего класса и социальной сплоченностью
- Способность к качественному преобразованию сферы развития профессиональных навыков, занятости населения и предпринимательских перспектив

Необходимо реализовать понятную и согласованную политик

Местные сообщества — города и регионы — играют историческую роль инициаторов и пионеров развития образовательных услуг и систем.

Люк ван ден Бранде, бывший президент Комитета регионов Европейского союза



ЕФО – это специализированное агентство ЕС, которое оказывает поддержку странам с переходной экономикой и развивающимся странам в реализации потенциала их человеческого капитала через реформирование систем образования, обучения и рынка труда в контексте политики международных отношений ЕС.

