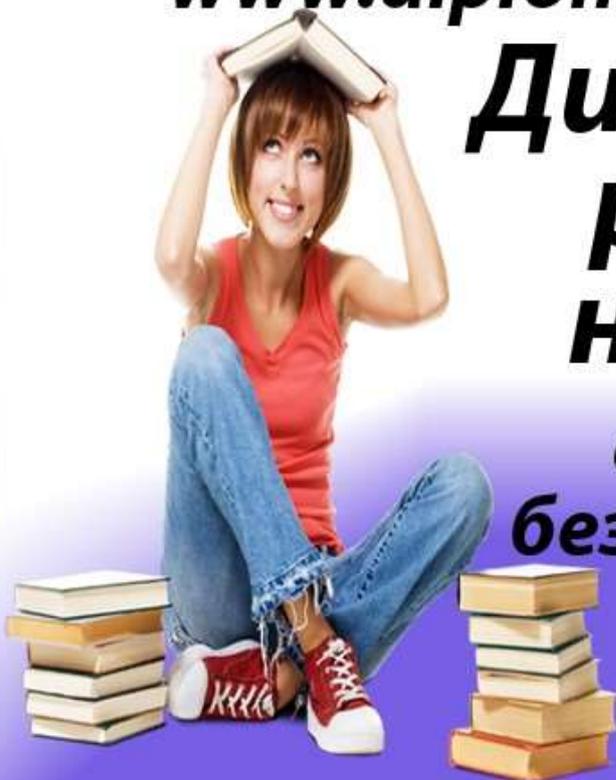


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



Тема: Немецкая модель менеджмента**СОДЕРЖАНИЕ**

1.Экономико - географическая характеристика и национальная специфика развития.....	4
1.1.Географическая характеристика и национальная специфика развития Германии	4
1.2.Экономика Германии	6
1.3.Пенсионная система в Германии	10
1.3.1.Система государственного социального страхования	10
1.3.2.Пенсионный возраст мужчин и женщин в 2016-2017гг.....	11
1.3.3.Взносы в пенсионное страхование в Германии	12
1.3.4.Стаж работы и получение пенсии	13
1.3.5.Оформление пенсии.....	13
1.3.6.Виды пенсий	14
1.3.7.Пенсии по нетрудоспособности, болезни.....	15
2.Деловая культура страны и стили управления.....	16
2.1.Немецкий стиль ведения переговоров	16
2.2.Немецкая деловая культура и стиль управления	17
2.3.Отношение ко времени в Германии	23
3. Крупные компании Германии (1-2 крупных компаний страны и особенности)	27
4.Перспективы сотрудничества Германии с Россией.....	39
Список использованных источников	46

1.Экономико - географическая характеристика и национальная специфика развития

1.1.Географическая характеристика и национальная специфика развития Германии

Германия занимает 357 021 км² площади, а это составляет 0,02 площади России. (На сегодняшний день площадь России вместе с Крымом составляет 17 151 442 кв. км). Столицей Германии является Берлин. Форма Правления- Федеративная Парламентская республика. В составе 16 равноправных субъектов - земель .

Германия имеет федеративное устройство. Это значит, что политическая система государства делится на два уровня: федеральный, на котором принимаются общегосударственные решения международного значения, и региональный, на котором решаются задачи федеральных земель. Каждый уровень обладает собственными органами исполнительной, законодательной и судебной власти. Хотя земли и имеют неравное представительство в Бундесрате, юридически они имеют равный статус, что характеризует германскую федерацию как симметричную.

Германия находится в умеренно климатическом поясе, на севере климат морской, южнее переходит в умеренно-континентальный. С этим связано то, что погода часто носит переменчивый характер. Посреди лета может быть тепло и солнечно, но уже на следующий день может стать холодно и пойти дождь. По-настоящему экстремальные природные явления (сильные засухи, торнадо, штормы, сильный мороз или жара) относительно редки.

Средние температуры июля от +14 в горах до +22 °С в долинах. Средние температуры января от +4 в долинах до -5 °С в горах. Среднегодовая температура +5-+10 °С. Самая низкая температура в Германии наблюдалась в прошлом веке на её юге, в горной части страны, на высоте 1601 метр над уровнем моря 47 северной широты, у озера Фунтензи, и составила -46 °С.

Около 65 % населения Германии исповедует христианство.

Численность населения Германии по данным переписи в 2016 г. составляет 82 175 684 чел. Подавляющее большинство - этнические немцы (92 %). В землях Бранденбург и Саксония проживают лужские сербы (60 тыс.)¹, в северных районах земли Шлезвиг-Гольштейн- датчане (50 тыс.). В стране насчитывается 6,75 млн. иностранных граждан, из которых 1,749 млн. - турки, 930 тыс. - граждане республик бывшей Югославии, 187,5 тыс. граждане РФ и 129 тыс. граждане Украины. Начиная с 1988г. в Германию из постсоветских государств на постоянное место жительства прибыли 2,2 млн. переселенцев немецкого происхождения и 220 тыс. человек континентальных беженцев (включая членов их семей), составив таким образом одну из крупнейших русскоязычных диаспор мира. Численность мусульманского населения Германии составляет 3,2 - 3,5 миллиона человек, хотя это число иногда оспаривается. По некоторым другим данным, в Германии постоянно проживают 4,3 миллиона мусульман, из них примерно 63,2 процента - турецкого происхождения.

Официальным литературным языком и языком делопроизводства является немецкий язык. Наряду с этим население использует ниже-, средне- и верхненемецкие диалекты (10 основных и более 50 локальных), на которых говорят также жители приграничных районов соседних государств; сами диалекты зачастую сильно отличаются от литературного языка. Существуют смешанные говоры. К признанным языкам национальных меньшинств относятся датский, фризский, лужицкий, цыганский, а также в качестве регионального языка- нижнесаксонский (нижненемецкий) язык, который с 1994г. признан ЕС.

По оценочным данным, русским языком в Германии в той или иной мере владеет около 6 млн. человек, в том числе более 3 млн. -переселенцы из стран бывшего СССР. (и их потомки), преимущественно из Казахстана, России и Украины. Также в Германии говорят на турецком (2,1 млн.), на языках народов

бывшей Югославии (720 000), итальянском (612 000). Мигранты, не владеющие немецким языком, зачастую оказываются в информационном вакууме и/или попадают в зависимость от источников информации.

На сегодняшний день (06.10.2017г) ВВП Германии составил \$2 808 537 520 979; ВВП в этом году на душу населения составляет \$34 529¹.

Динамика государственного долга к ВВП страны последние годы демонстрирует снижение, рисунок 1.



Рисунок 1. Германия - Государственный долг к ВВП²

Для того, чтобы подробнее рассмотреть экономическое развитие страны, перейдем к следующему параграфу исследования.

1.2. Экономика Германии

Немецкая экономика - пятая крупнейшая экономика в мире (в расчете по паритету покупательной способности) и самая большая в Европе - является крупнейшим экспортером машины, транспортных средств, химикатов, и

¹ ВВП и Внешний долг Германии (06-10-2017 18:09:02) [<http://countrymeters.info/ru/GERMANY/economy>]

² Германия - Государственный долг к ВВП [<https://ru.tradingeconomics.com/germany/government-debt-to-gdp>]

бытового оборудования. Как ее западноевропейские соседи, Германия сталкивается с существенными демографическими трудностями в долгосрочном периоде. Низкие коэффициенты рождаемости и снижение чистой иммиграции увеличивают давление на систему социального обеспечения и требуют структурных реформ. Модернизация и интеграция восточной немецкой экономики - где безработица превышает 20% в некоторых муниципалитетах - очень негативно сказывается на экономике страны, и требует ежегодного субсидирования восточных земель в размере около \$12 миллиардов (на 2008 год).

Реформы начатые правительством канцлера Герхарда Шредера (1998-2005) стали залогом устойчивого экономического роста в 2006 и 2007 годах и снижения безработицы. Эти реформы позволили практически сохранить уровень занятости во время спада 2008-09 годов - самого глубокого, начиная со времен Второй мировой войны. ВВП Германии сократился на 4,7% в 2009 году, но вырос на 3,6% в 2010 году. По оценкам Федерального правительства, в 2011 году экономический подъем в стране продолжился, а ВВП вырос на 2,3%.

Восстановление было обеспечено прежде всего за счет роста производственных заказов и экспорта в страны, не входящие в Еврозону. Внутренний спрос также стал существенным фактором, обеспечившим подъем экономики Германии. Стимулы и меры по стабилизации экономики, начатые в 2008 и 2009 годах и снижение налогов, реализованные во время второго срока канцлера Ангелы Меркель увеличили бюджетный дефицит Германии до 3,3% в 2010 году. Бундесбанк оценивает, что дефицит упал приблизительно до 2,5% в 2011 году ниже 3%-ого предела, установленного для стран ЕС.

На сегодня с размером ВВП, превышающим 2,7 триллиона евро, Германия находится на третьем месте в мире по общему объёму производства и промышленному производству. Кроме того, ФРГ стоит на первом месте в мире по объёмам экспорта. Экспортируемая продукция известна во всем мире под маркой Made in Germany.

Рассмотрим особенности экономической системы Германии.

Экономика Германии характеризуется хорошо развитой инфраструктурой и квалифицированной рабочей силой. В экономической системе Германии выделяется несколько специфических черт. Экономика Германии организована по принципу социально-рыночной экономики, характеризующейся сочетанием социального баланса и рыночной свободы. Данная экономическая модель предполагает в значительной мере свободные действия рыночных сил, однако, основной упор делается на социальном обеспечении. Концепция социальной рыночной экономики была впервые разработана и реализована Людвигом Эрхардом и Альфредом Мюллер-Армаком в 1947—1949 годах в целях послевоенного восстановления ФРГ.

Данная модель представляет собой компромисс между экономическим ростом и равномерным распределением богатства. В центр системы поставлена предпринимательская деятельность государства, обеспечивающее равномерное распределение социальных благ в обществе. Социальное партнерство между профсоюзами и работодателями обеспечивает достаточно прочный социальный мир. Реформы в системах социального страхования и структурные реформы на рынке труда нацелены на снижение побочных расходов на рабочую силу и стимулирование экономического роста.

В последнее время Германия испытывает определённые трудности в реализации модели социально-рыночного хозяйствования. Высокий уровень социальных гарантий привел к тому, что 40% чистой прибыли немецких компаний идет на оплату труда и на отчисления в социальные фонды. Из 100 евро чистой заработной платы в среднем на отчисления работодателей в социальные фонды приходится 81 евро. Для поддержания социальных пособий на должном уровне используется мощный фискальный пресс на население и компании. Уровень налогообложения в стране к концу 1990-х годов достиг значительных размеров. Так, если в США на налоги тогда отчислялось около 32% нераспределенной прибыли, в Великобритании - 45%, то в Германии этот

показатель достигал 65%. На сегодняшний день ставка налога на нераспределенную прибыль в ФРГ составляет 50%.

Высокий уровень старения населения также обуславливает значительные расходы на социальное обеспечение пенсионеров. Высокий уровень пособий для безработных нередко порождает иждивенческие настроения в обществе, а также стимулирует неуклонно высокий процент безработицы (по разным оценкам, 7,8-8,5%). Во время экономического роста в 2010 и 2011 годах процент безработицы упал до 6,9%.

Второй особенностью экономического пути развития Германии является так называемый «рейнский капитализм», характеризующийся значительной ролью банков в экономике страны. Банки являются в Германии крупными акционерами промышленных компаний и компаний сферы услуг, поэтому они активно вмешиваются в процесс принятия бизнес-решений. Таким образом, позиции банков в экономике Германии с учетом их реального влияния на бизнес оказываются более сильными, чем в других странах мира.

Также для экономики Германии характерна высокая степень индустриализации. По сравнению со многими развитыми странами мира здесь очень большую долю в производстве ВВП составляет промышленность — основное направление специализации ФРГ в мировой экономике.

В Германии, в силу исторически обусловленных причин, наблюдается неравномерное экономическое развитие в рамках территории страны. Интеграция и модернизация экономики востока Германии остается проблемой, требующей времени и больших финансовых затрат. Ежегодные вклады федерального правительства здесь составляют около 100 млрд. долларов.

Ещё одной особенностью немецкой экономики является её экспортная ориентированность. Государство заинтересовано в открытом рынке и за последнее десятилетие были достигнуты значительные расширения присутствия на мировом рынке. По данным Международного валютного фонда, с 1997 года экспорт товаров и услуг рос сильнее, чем объёмы мировой

торговли. Даже в 2001 году, когда объём мировой торговли сократился на 0,2 %, экспорт ФРГ вырос на 6,7%. Важнейшими торговыми партнерами являются страны Европейского союза, особенно Франция и Великобритания, также США, Индия, Китай и страны Восточной Европы в связи с расширением ЕС на Восток.

Традиционно одной из ведущих отраслей экономики Германии является промышленность, тем самым она является мотором внешней торговли. Также развито сельское хозяйство, энергетика. За последнее время значение отдельных отраслей экономики изменилось. Значительно повысился вес сферы услуг, которая сегодня почти догнала промышленный сектор ФРГ. Ведущие позиции в мире занимают германские информационные и биотехнологии, а также технологии по использованию возобновляемых источников энергии и экологически чистые технологии³.

1.3. Пенсионная система в Германии

1.3.1. Система государственного социального страхования

Прежде всего нужно отметить, что в Германии существует хорошо развитая система государственного социального страхования. Она гарантирует защиту граждан в случае заболевания, безработицы, также в пожилом возрасте. Государственное пенсионное страхование является частью системы социального страхования Германии. Ответственным за пенсионное страхование по всей Германии является учреждение, которое называется "Deutsche Rentenversicherung". Оно занимается начислением и выплатой пенсии (пенсия по-немецки: Rente). С началом трудовой деятельности в Германии, человек становится автоматически застрахованным в системе государственного пенсионного страхования.

³ Экономика Германии[Электронная версия][Источник: <http://www.ereport.ru/>]

Все застрахованные в системе пенсионного страхования получают личный страховой номер "Versicherungsnummer" и счет в данной системе. При обращении в Deutsche Rentenversicherung, всегда нужно иметь свой страховой номер. Данный номер также необходимо сообщить своему работодателю при устройстве на работу. Регистрацией в системе государственного пенсионного страхования и получением данного страхового номера для человека, который его еще не имеет, занимается либо работодатель, либо биржа труда или касса медицинского страхования.

Deutsche Rentenversicherung ежегодно отправляет информационное письмо каждому застрахованному, старше 27 лет, с информацией о том, на какой размер пенсии он может рассчитывать при выходе на пенсию.

1.3.2. Пенсионный возраст мужчин и женщин в 2016-2017гг.

С какого возраста человек в Германии может пойти на пенсию по старости, зависит от его года рождения. Люди, рожденные до 1947 года, достигают пенсионного возраста в 65 лет, далее год выхода на пенсию постепенно повышается и все рожденные с 1964 года достигают пенсионного возраста только в 67 лет. Таким образом и мужчины и женщины нормального пенсионного возраста в Германии достигают в 65-67 лет в зависимости от года рождения. Более подробно смотрите в следующей ниже таблице 1.

Таблица 1

Пенсионный возраст в Германии

Год рождения	Наступление пенсионного возраста
до 1947	65 лет
1947-1958	К 65 годам прибавляется еще 1 месяц за 1 прошедший год*
1958	66 лет
1959-1963	К 66 годам прибавляются еще 2 месяца за 1 прошедший год**
с 1964	67 лет

Пенсионный возраст может наступить и раньше, в связи с особыми, предусмотренными законодательством обстоятельствами:

-Для лиц, которые минимум 45 лет делали выплаты в пенсионное страхование, достижение пенсионного возраста наступает на 2 года раньше, в 63-65 лет, в зависимости от года рождения.

-Женщины, рожденные до 1952 года и выполняющие ряд других, предусмотренных законом условий, могут выйти на пенсию по достижении 60 лет.

-Кроме того, для инвалидов и некоторых других групп людей также предусмотрена возможность выхода на пенсию в более раннем возрасте.

1.3.3.Взносы в пенсионное страхование в Германии

Взносы в систему пенсионного страхования зависят от размера заработной платы, чем больше человек зарабатывает, тем больше он платит. Перечислением данных страховых взносов занимается работодатель. Взнос в пенсионное страхование берется из заработной платы работника и из средств работодателя, т.е. 50% взноса платит работник, а 50% работодатель. Общая сумма пенсионного взноса рассчитывается так: 18,7% от брутто-зарплаты работника(т.е. от зарплаты, из которой еще не удержаны налоги и сборы).

Если человек работает на базис (minijob), зарабатывая менее 450 евро в месяц, тогда взнос в пенсионное страхование составляет также 18,7% с зарплаты, но при этом 15% оплачивает работодатель и только 3,7% работник.

Таблица 2

Выплаты из заработной платы в систему социального страхования
Германии на 2016 год

Вид страхования	% из брутто-зарплаты
Пенсионное страхование	18,70%
Медицинское страхование	15,68%
Страхование по безработице	3,00%
Страхование по уходу	2,35%
ВСЕГО:	39,73%

1.3.4. Стаж работы и получение пенсии

Право на получение пенсии по пенсионному страхованию наступает только в случае, если застрахованный участвовал в пенсионном страховании минимальное число лет. Данный минимальный период участия в пенсионном страховании в Германии составляет 5 лет. Только после этого он может иметь право на получение пенсии. В случае, если застрахованный рассчитывает на получение пенсии в связи с длительным или особенно длительным периодом участия в пенсионном страховании, что дает ему возможность выхода на пенсию в более раннем возрасте, данные периоды участия в пенсионном страховании должны достигать 35 и 45 лет соответственно.

Участие в пенсионном страховании предусматривает не только время, когда человек платит положенные законом страховые взносы, работая на предприятии, но также и время, в течение которого человек получал пособие по безработице (ALG-I), занимался уходом за ребенком в течение первых трех лет его жизни или больным членом семьи. В течение ухода за ребенком, несмотря на то, что человек не оплачивает страховых сборов, ему будет рассчитана пенсия в размере, который в среднем начисляется каждому застрахованному.

В общем, нужно сказать, что размер пенсии в Германии зависит от размера взносов и продолжительности оплаты взносов в систему государственного пенсионного страхования.

1.3.5. Оформление пенсии

Получении любого вида пенсии в Германии возможно только после подачи заявления на получение пенсии (Rentenantrag). К заявлению на получение пенсии нужно приложить документы, которые не были учтены Пенсионным страхованием, например: подтверждение прохождения

образования, время получения пособия по безработице, свидетельства о рождении детей и другие.

Кроме того, при подаче заявления от вас потребуется сообщить следующую информацию:

- Налоговый идентификационный номер (Steueridentifikationsnummer)
- Номер счета в банке и код банка (IBAN и BIC)
- Паспорт или Заграничный паспорт (Personalausweis или Reisepass)
- Карточка медицинского страхования.

Заявление на получение пенсии советуется подать за три месяца до наступления пенсионного возраста. Опоздание с заявлением на получении пенсии может привести к более позднему началу получения пенсии.

1.3.6.Виды пенсий

В зависимости от жизненной ситуации, возраста, пола и других условий, человеку могут выплачиваться разные виды пенсии и начиная с разного возраста. Далее в списке приведены все основные виды пенсий в Германии:

- Обычная пенсия по возрасту(Altersrentne).
- Пенсия с 63/65 лет в зависимости от года рождения для лиц, работающих длительное время (45 лет участия в пенсионном страховании)
- Повышенная пенсия для лиц, которые в связи с заболеванием или несчастным случаем больше не могут работать или могут работать только ограниченно(Erwerbsminderungsrente).
- Пенсия для женщин с 60 лет, рожденных до 1952 года и соответствующих некоторым другим требованиям (Altersrente für Frauen)
- Пенсия для шахтеров, работающих постоянно под землей, с 60 лет.
- Пенсия вдове или вдовцу, сироте умершего(Hinterbliebenenrente).
- Grundsicherung - пособие в связи в с низкой заработанной пенсией.

1.3.7. Пенсии по нетрудоспособности, болезни

При наступлении нетрудоспособности(полной или частичной) в связи с болезнью или несчастным случаем, человек может рассчитывать на получение пенсии до достижения пенсионного возраста (Erwerbsminderungsrenten). Данную пенсию человек может начать получать, даже если он не платил в пенсионное страхование минимальный срок, установленный в данный момент 5 лет. Если несчастный случай произошел на работе, уже при самом начале трудовой деятельности(при оплате только одного взноса в пенсионное страхование), человек может рассчитывать на получение пенсии по нетрудоспособности. Так же учитывается и профессиональное заболевание, ограничивающее трудоспособность. Если же нетрудоспособность наступила по причине бытовой травмы или болезни, пенсию могут получать только те, кто уже минимум 1 год платил взносы в пенсионное страхование(12 взносов).

Прежде чем будет принято решение о выплате пенсии по нетрудоспособности, как правило, должно быть установлено, возможно ли восстановление трудовой деятельности, благодаря медицинской или профессиональной реабилитации. Пенсия по частичной нетрудоспособности выплачивается в случае, если человек может работать менее 6 часов в день, притом не только по своей специальности, но на любой работе. Это устанавливается на основании медицинских обследований и заключения экспертов⁴.

Для инвалидов, со степенью(Grad der Behinderung, GdB) 50% и более в Германии предусмотрена возможность пойти на пенсию в более раннем возрасте. Для этого также необходимо соответствовать определенным условиям и предпосылкам.

⁴ Пенсии в Германии в 2017, 2016 году//[Источник: <http://ru-geld.de/pension>]

2.Деловая культура страны и стили управления

2.1.Немецкий стиль ведения переговоров

Немцы высокоорганизованны, открыты, готовы к прямому разговору на деловом языке. Хорошо известны такие черты немецкого характера, как трудолюбие, прилежание и рационалистичность, любовь к организованности и порядку. Они педантичны и скептически, отличаются серьезностью, немногословием и сдержанностью. Им присущи свободный образ мыслей и огромное гражданское мужество. Немцы гордятся своей страной, ее национальными традициями, уважают ее историю.

Они очень грамотно готовятся к переговорам. Предпочитают начинать переговоры, когда твердо уверены, что придут к какому-то соглашению с партнером. Очень ценят пунктуальность, известны своим педантизмом, поэтому, ведя с ними переговоры, необходимо строго придерживаться протокола. Свою позицию они прорабатывают весьма тщательно, предпочитая обсуждать вопросы последовательно: не закончив с одним, едва ли согласятся перейти к следующему.

Отличительная особенность немцев – это высокая степень официальности при деловом общении. Немцы очень сдержанны и привержены к соблюдению формы, поэтому они часто кажутся недружелюбными. Спешка у них вызывает неодобрение. Все встречи назначаются заблаговременно. Весьма косо смотрят на предложение быстро «провернуть» какое-то внезапно подвернувшееся дело. В таких случаях у них складывается впечатление, что вы действуете наобум, без всякого плана, а это вызывает настороженность.

Немцы ценят честность и прямоту; очень любят приводить факты и примеры; равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Во время переговоров с ними надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов. При заключении сделок они будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

В Германии при знакомстве первым полагается назвать того, кто находится на более высокой служебной ступени. В официальной обстановке используется слово «представить» («Герр Шмидт, я хочу представить вам фрау Зигерт»). В других ситуациях используют слово «познакомить», и при этом менее значительное лицо представляют более значительному.

Желательно учитывать приверженность немцев к титулам. В Германии принято называть титул каждого, с кем вы разговариваете. Поэтому следует еще до начала переговоров уточнить все титулы деловых партнеров. Если титул неизвестен, то можно обращаться так: «Герр Доктор». Ошибка здесь минимальна, слово «доктор» употребляется в стране довольно широко.

Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве.

Когда разговариваете с немцем, не держите руки в карманах – это считается верхом неуважения. И никогда не приставайте с поцелуями к бизнес-партнерам и их супругам – этим вы обречете переговоры на провал!

Наши бизнесмены обычно приезжают на деловые встречи с подарками (лучше всего, если это будут сувениры, связанные с вашей фирмой), но ожидать ответных презентов не стоит: в Германии они при деловом общении не приняты. Compliments в немецком бизнесе также не приемлемы, особенно от малознакомых людей. В этом случае они воспринимаются с подозрением⁵.

2.2.Немецкая деловая культура и стиль управления

Существенное влияние на становление и развитие немецкого стиля управления и германской деловой культуры оказали протестантская этика и социальное учение католицизма, идеи Просвещения и прусский социализм, романтизм и рациональный критицизм, бюргерская культура, а также

⁵Особенности ведения деловых переговоров с немцами [Источник: <http://protocolonline.ru>]

индивидуальный либерализм и принцип социальной ответственности. Такие национальные черты, как прилежность и аккуратность, любовь к порядку и бережливость, пунктуальность и рациональность, трудолюбие и ответственность, воспитывались на протяжении столетий. Немцам не свойственны авантюризм и спонтанные решения. Они изобретательны и берут систематичностью подхода и последовательностью действий.

Характерной чертой и отличительной особенностью немецкой деловой культуры является принцип порядка (Ordnung), который отмечается и в стиле управления, и в организации процесса принятия решений. Согласно немецкой точке зрения на характер развития любого процесса, у каждой вещи и у каждого человека есть свое место в соответствующем плане, рассчитанном на достижение максимальной эффективности. Немцы верят в то, что хорошо разработанные процессы и процедуры способны содействовать решению большинства проблем, поэтому придают порядку первостепенное значение для достижения общего благосостояния. Чувство порядка, развитое у немцев, требует конформизма. Символам власти, законам и указаниям в Германии подчиняются, а эксцентричные люди и нарушители закона не вызывают симпатий в обществе, при этом достаточно корректно, уважая гражданские права манифестантов. Даже во время традиционных демонстраций протеста левых СИЛ, проходящих в крупных городах страны Первого мая, несмотря на экстремизм протестующих, полиция не позволяет себе распускать руки, но одновременно достаточно жестко наводит порядок на улицах.

Немцы верят, что настоящего порядка можно достигнуть, если строго соблюдать специально разработанные для этого правила, постановления и процедуры, которые, в свою очередь, возникли на основе многолетнего опыта деятельности национальных компаний, ведомых опытными, проверенными временем руководителями. Управленческий и деловой опыт передается от более опытных и обычно старших по возрасту сотрудников тем, кто находится на более низких ступеньках иерархической лестницы.

Хотя основным лозунгом немецкой нации и является порядок, но в свете гуманистических традиций неолиберализма, когда в центр экономической системы поставлен человек как базовая ценность общества, порядок в настоящее время дополняется свободой. Поэтому немецкую деловую культуру послевоенного периода справедливее характеризовать не просто как порядок, а как свободу и порядок.

С точки зрения стиля лидерства Германия является образцом иерархии и согласия: сфера ответственности и компетенции строго распределена между сотрудниками в зависимости от занимаемых позиций, приказы отдаются сверху вниз и не подлежат обсуждению. Статус менеджера в немецких компаниях связан не только с индивидуальными способностями руководителя, но зависит и от продолжительности срока службы, и от формального подтверждения квалификации и уровня образования. Примечательно, что немецкий менеджер, обладающий университетским дипломом, получает повышение по службе в среднем раз в четыре года, а перед теми, у кого есть докторская степень, открыт путь в высшее руководство. Стоит отметить, что доктора наук в Германии пользуются значительным уважением в обществе и занимают более высокое социальное положение, чем преуспевающие бизнесмены без степени. Процесс коммуникации (взаимодействия различных подразделений) в немецких компаниях строго вертикален: мнение нижестоящего подразделения доводится до высшего руководства только через непосредственных начальников, которые затем передают эту информацию по иерархической цепочке снизу вверх.

Тем не менее в процессе принятия управленческих решений, которые затем обретают форму приказа, не исключается дискуссия среди всех членов трудового коллектива. Как известно, в послевоенный период времени практически на каждом немецком предприятии (и в ФРГ и в ГДР) был образован совет трудового коллектива, который участвовал в обсуждении актуальных проблем на равных позициях с высшим руководством и оказывал заметное влияние на позиции топ-менеджеров. В настоящее время часть

компаний ФРГ (преимущественно крупных) уже отказалась от подобной практики, но в фирмах, представляющих так называемый *Mittelstand* (малый и средний бизнес), советы трудовых коллективов сохраняются.

Таким образом, принцип согласия означает то, что трудовой коллектив тоже разделяет ответственность за характер принимаемых стратегических решений. Консенсусу в немецких фирмах придается достаточно большое значение, даже несмотря на четкость вертикальной структуры организации. Немцам присущ процесс принятия решений на основе консенсуса, что требует обширных подготовительных исследований и зачастую вспомогательных разъяснений. Принципы социального рыночного государства дают возможность гражданам ФРГ более комфортно себя чувствовать в системе коллективной ответственности, которая гарантирует защиту от жесткого директивного стиля руководства и повышает степень ответственности индивидуального работника перед трудовым коллективом. Коллективные трудовые контракты, тарифные соглашения, социальное страхование — вот важнейшие элементы согласия между работодателями, наемными служащими и менеджерами немецких компаний⁶.

Иерархия и согласие - характерные черты немецкого стиля лидерства. Во главе организации стоит наиболее компетентный менеджер, чьи указания доводятся до всех членов организации через руководителей нижестоящих уровней. Вместе с тем поощряются индивидуальная инициатива и участие в процессе управления всего трудового коллектива, что не исключает влияния на топ-менеджера согласованных коллективных решений каждого подразделения организации (принцип согласия)

Немецкие компании - традиционно малоподвижные организации, обремененные различными инструкциями и руководствами, системами и иерархическими ступенями. Иерархия обязательна, она часто приводит к чрезмерной почтительности перед непосредственным начальником и высшим

⁶ Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. — М., 1999. С. 106.

руководством. Немецкий руководитель - исключительно обособленная личность, не склонная демонстрировать свое появление перед всем трудовым коллективом. Для него характерна политика закрытых дверей и общение с потенциальными посетителями не напрямую, а через секретаря. Немецкая вертикальная система спускает инструкции только ближайшим, непосредственным подчиненным, и хранятся такие инструкции строго в стенах данного отдела. Однако в немецких фирмах существует короткая дистанция власти между начальниками и подчиненными, что вполне свойственно Германии как стране с исторически децентрализованным прошлым и нелюбовью к диктаторским замашкам руководителей (табл. 3). Децентрализация и сегментация являются структурными характеристиками немецкого общества. Германия поздно объединилась, и здесь не любят слишком сильную центральную власть, особенно после периода национал-социализма и плановой экономики в ГДР. Немцы предпочитают рассредоточение власти.

Таблица 3

Дистанция власти

Короткая дистанция	Длинная дистанция
Неравенства среди людей должны быть сведены к минимуму	Неравенства среди людей существуют и желательны
Популярна децентрализация	Популярна централизация
Консультация с подчиненными	Прямые инструкции подчиненным
Идеальный босс — находчивый демократ	Идеальный босс — благожелательный диктатор
Правила общие для всех, никаких привилегий	Правила разные для начальства и подчиненных, привилегии широко распространены

Немцам, несомненно, свойственна короткая дистанция власти, которая, впрочем, не отрицает традиционную для Германии иерархическую лестницу и невозможность общения между разными уровнями организации напрямую, минуя вышестоящих (нижестоящих) руководителей. Однако немецкий руководитель никогда не повышает голоса на своих подчиненных и ценит доброжелательный климат в организации.

Деловая этика в немецких компаниях является одной из основ. Хотя рабочее время персонала не слишком продолжительно (довольно часты праздники, возможны длительные отпуска), но немецкая одержимость завершением цепи действий означает, что проекты завершаются точно в заранее установленные сроки. Немцы достаточно серьезно относятся к выполняемой работе. Конфиденциальность строго соблюдается как в бизнесе, так и в частной жизни. Немецкие компании в отличие от американских крайне неохотно публикуют публичные отчеты и, по возможности, предпочитают не давать лишней информации о себе. Контракт — святой документ для немецких компаний, он обязателен к исполнению. Это документ, который подписан сторонами для того, чтобы затем соблюдать его условия. Подписи сторон придают контракту смысл окончательного и бесповоротного решения. Немцы любят солидность и прочность во всем. Все немецкие изделия добротны и надежны. Автомобили, дома, мебель, станки, бытовая техника — все рассчитано на многолетний срок службы. Немецкие товары имеют отличное качество и заслуживают хорошего ухода за ними.

Большое значение в немецкой деловой культуре и стиле управления играет язык, который позволяет понять логику действий немцев. Немцы принадлежат к низкоконтекстуальной культуре, для них степень влияния культуры на человеческое поведение, оглядка индивидуумов на нормы, традиции и т. п. имеют куда меньшее значение, чем для многих других народов. Немецкой ментальности не присущ консерватизм, и новое мышление овладевает немецкими умами зачастую быстрее, чем в соседних европейских странах.

Немцы с легкостью воспринимают различные нововведения. Они также любят получать детальные инструкции и информацию, для того чтобы руководствоваться ими в процессе решения задач. В деловой обстановке немецкий язык лишен юмора, и его жесткая система окончаний и строгий

порядок слов зачастую мешают говорящему легко думать вслух и импровизировать.

Структура немецкого языка является строго дисциплинированной и логичной. Он включает в себя длинные составные слова, часто выражающие сложные понятия. Поэтому высказывания немцев достаточно серьезны, сконцентрированы на важных проблемах и выражены полновесными, солидными словами. Суждения немцев прямые и решительные. Немецкий язык серьезен, тяжеловесен, логичен, дисциплинирован и отличается такой инерцией, что непобедим в лобовом столкновении с другими языками.

Вместе с тем немцы чрезвычайно способны к изучению иностранных языков. Значительная часть населения, особенно молодежь, свободно говорит по-английски, многие немцы знают французский. В настоящее время в школах ФРГ даже создаются смешанные классы, где учатся этнические немцы и дети эмигрантов, причем немецкие дети в таких классах изучают турецкий, польский, русский и другие языки. Стоит отметить, что и современный немецкий язык меняется, становится более мягким и мелодичным, а разнообразие диалектов придает ему неповторимое своеобразие. К примеру, немцу, проживающему на севере страны, где распространен прусский диалект, достаточно сложно вести диалог с баварцем, а берлинские транскрипция и произношение общепринятых выражений зачастую отличаются от традиционных норм. Эталоном литературного немецкого языка, так называемого *hoch Deutsch*, в свою очередь, является Нижняя Саксония.

2.3. Отношение ко времени в Германии

Центральную роль в немецкой культуре играет время. Это один из основных способов организации жизни в Германии. Рациональность использования времени и связанная с ним пунктуальность - своеобразный культ в Германии. Линейная модель времени и действий (одно дело в заданное

время) помогает достичь наибольшей концентрации на выполняемой работе и соответственно добиться наилучших результатов в области качества и производительности, выполняя работу к заранее намеченному сроку. Кроме того, при расчетах времени немцы опираются на протестантскую трудовую этику: чем тяжелее работа, чем больше часов она занимает, чем успешнее она выполняется, тем больше можно заработать денег.

Немцы предпочитают распределение времени по часам, поскольку это представляется им наиболее эффективным, беспристрастным и точным способом организации своей жизни, в том числе и бизнеса. Пунктуальность — неизменная черта немецкого делового человека. Даже небольшие опоздания воспринимаются с негодованием. Встречи начинаются минута в минуту, договоренности о деловых свиданиях неукоснительно соблюдаются. Отдыху, деловым беседам и многому другому в Германии отведено строго определенное время.

Временная система Германии монохронна. В данный момент делается только одно дело, последовательность действий осуществляется согласно предварительно составленному плану (линейная последовательность). Для немцев характерно полное сосредоточение на заранее определенном плане дела. Считается, что при такой форме организации труда они смогут действовать более эффективно и успеют сделать больше. В Германии уделяется очень много внимания анализу проекта, который при этом дробится на этапы. Все намеченные проблемы решаются в жесткой последовательности. Достигается концентрация на каждом отдельном отрезке выполняемой работы, что позволяет добиваться почти совершенного результата.

Немцы считают разграничение программ, расписаний, технологических процедур и продукции наиболее надежным средством достижения эффективности. Согласно мнению немцев, все может быть точно рассчитано и предсказано.

Время привязано к часам и календарю. Согласно мнению одного из видных английских специалистов в области интеркультурного взаимодействия Р. Льюиса, немецкая культура оказывается на крайнем полюсе монохронной активности. Характерными чертами немецкой моноактивной культуры при этом являются: логическое мышление; рациональный и методичный подход к делу; учет многочисленных деталей; терпеливость; ровность в диалоге: поддержание разговора и умение слушать; в разговоре собеседники перебиваются редко; интровертность (сосредоточенность на самом себе); занятость своими собственными делами; любовь к уединению (уединение помогает сосредоточиться на выполняемой работе); систематическое планирование будущего; только одно дело в данное время; работа в фиксированное время (гибкий график рабочего дня применим крайне редко); пунктуальность, культ учета времени; подчинение графикам и расписаниям: расчет рабочего времени; разбиение проектов на этапы с их дальнейшим последовательным решением; получение результата по мере окончания последовательности ранее согласованных между собой цепей действий; строгое следование плану; любовь к заранее установленной повестке дня; строгое следование фактам; получение информации из статистических источников, справочников, баз данных (недоверие к устной информации, предпочтение обезличенной); формализованность процедур получения информации, назначения деловых встреч и т. п. (основанием служит официальный запрос в письменной форме, личные контакты при этом сведены к минимуму); ориентация на результат (выполнение заданной работы), а не на процесс (работу в коллективе как таковую); беспристрастность (минимум эмоций); узкая специализация и высокая компетентность в области своей ответственности; поручение конкретных заданий наиболее компетентным коллегам; строгое следование установленным правилам и процедурам; неохотное согласие на покровительство; краткие телефонные беседы по существу; записи для памяти (ведение ежедневников); уважение официальных

и бюрократических процедур; нежелание терять собственное достоинство, извинения приносятся редко; опора на логику в споре; сдержанная жестикуляция и мимика; разграничение социальных и профессиональных аспектов деятельности.

Немцы любят содержательность, детальность и ясность, они ненавидят недоразумения. Немцы не склонны принимать «молниеносные» решения. Они убеждены, что организация будет успешно работать, если рабочие процедуры сначала тщательно разрабатываются и только после этого утверждаются. Изменения в менеджменте в Германии производятся гораздо реже, чем в США. Тем не менее германская монохронная культура испытывает некоторые сложности при ее соприкосновении с представителями моноактивных культур (разницу между этими системами представляет табл. 4).

Таблица 4

Отношение ко времени и делу в моноактивной и полиактивной культурах

Монохронизм	Полихронизм
Одно действие в одно время	Несколько действий одновременно
Время — дефицитный (невозобновимый) ресурс	Время — возобновляемый ресурс
Важность планов и программ	Индивидуумы более важны, чем программы и планы
Точность	Время гибко
Систематическая, терпеливо оцененная работа	Люди нетерпеливы, имеют тенденцию действовать под влиянием импульса, оценивая ситуацию на ходу
Деловые письма: прямые, короткие, по сути	Деловые письма: абстрактные, длинные, долго переходящие к сути
Переговоры: ценятся быстрые ответы и решения конкретность в обсуждениях встречи точно в ограниченное время работа выполняется в срок = прямой подход к делу	Переговоры: ценятся долгие обсуждения быстрота отмечается как невежливость встречи — неторопливые и длинные, много отвлеченных разговоров выполнение работы в срок не обязательно

В таком интеркультурном взаимодействии наиболее характерно проявляется недостаточная гибкость немецкой модели поведения. Немцам трудно перестраиваться, так как приходится менять ранее согласованные между собой планы, С этим фактом для немцев связана ббльшая часть трудностей

работы с представителями моноактивных культур, которые менее пунктуальны, педантичны и обязательны.

3. Крупные компании Германии (1-2 крупных компаний страны и особенности)

Промышленность Германии обеспечивает стране лидерство на многих мировых рынках готовой продукции. Крупнейшие немецкие концерны (среди них - общеизвестные автомобильные концерны - Volkswagen, BMW, Daimler, химические - Bayer, BASF, Henkel Group, конгломерат Siemens, энергетические – E.ON и RWE или группа Bosch) имеют свои филиалы, производственные и научно-исследовательские мощности по всему миру.

В последние десятилетия некоторые традиционные отрасли, например сталелитейная и текстильная промышленность, в некоторых случаях сильно утратили свои позиции в результате перемещения рынков сбыта и конкуренции со стороны стран с низкими зарплатами или же, как в случае с фармацевтической промышленностью, в результате поглощений и слияний, перешли в собственность иностранных компаний. В то же время промышленность по-прежнему является важнейшей опорой немецкой экономики и — по сравнению с другими индустриальными государствами, например, Великобританией или США, - имеет широкую базу: на промышленных предприятиях здесь заняты 8 млн. человек.

Рассмотрим характеристику одной из крупнейших компаний Германии - Volkswagen.

Volkswagen (произносится *Фольксваген*) — это немецкая автомобильная марка, одна из многих, принадлежащих концерну Volkswagen AG. Под этой маркой в 2007 году было реализовано 5 млн/ 20 тыс. автомобилей. Штаб-квартира — в Вольфсбурге. Там же находится и автомузей Volkswagen.

История концерна «Volkswagen» началась осенью 1933 года в одном из залов отеля «Кайзерхоф» в Берлине. Собеседников было трое: Адольф Гитлер, Якоб Верлин и Фердинанд Порше. Гитлер выдвинул требование: создать для немецкого народа крепкий и надёжный автомобиль стоимостью не более 1000 рейхсмарок. Также, автомобиль должен был собираться и на новом, олицетворяющем новую Германию, заводе. На листке бумаги Гитлер набросал эскиз, обозначил основные пункты программы и попросил назвать имя конструктора, кто будет нести ответственность за исполнение правительственного заказа. Якоб Верлин предложил кандидатуру Фердинанда Порше. Будущий автомобиль так и назвали - «Volks-Wagen» («народный автомобиль»). 17 января 1934 года Фердинанд Порше переслал чертежи прототипа «народного автомобиля», в Рейхсканцелярию Германии.

В июне 1934 года был подписан контракт между RDA или «Имперской автомобильной ассоциацией», и Konstruktionen und Beratungen für Motoren und Fahrzeugbau - компанией Фердинанда Порше, на разработку трёх прототипов «народного автомобиля». Месячный бюджет проекта составил 20 тыс. рейхсмарок при ограничении по времени - 10 месяцев на все разработки. В качестве основных характеристик должны быть учтены следующие данные: 5 посадочных мест, ширина колеи - 1200 мм, расстояние между осями - 2500 мм, максимальная мощность — 26 л.с., максимальные обороты - 3500 об/мин, неснаряжённый вес - 650 кг, цена при продаже — 1550 рейхсмарок, максимальная скорость - 100 км/ч, максимальный уклон подъёма - 30 %, средний расход топлива - 8 литров на 100 км.

Несмотря на уже имевшиеся конструкции и опыт, необходимость уложиться в положенные рамки затянула работы на два года. Прототипы были готовы только в сентябре 1936 года: двухдверный V1, кабриолет V2 (по заказу Гитлера) и четырёхдверный V3. 50 тыс. километров испытательного пробега не выявили у машин каких-либо серьёзных недостатков, и Порше дали заказ на последующие 30 прототипов. Тестирование новых прототипов возложили на

DAF(Германский Трудовой Фронт) - нацистскую профсоюзную организацию. А контроль за тестированием и принятие окончательного решения по его итогам осуществляли непосредственно сотрудники СС.

28 мая 1937 года основана компания «Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens GmbH» («Общество с ограниченной ответственностью по подготовке Немецкого народного автомобиля») и, уже позже, 16 сентября 1938 года, переименована в Volkswagenwerk GmbH.

26 мая 1938 года был заложен первый камень на строительстве завода Volkswagen рядом с городом Фаллерслебен. В церемониальной речи Гитлер озвучивает имя будущего «народного автомобиля» - KdF-Wagen, названного в честь KdF (Kraft durch Freude) - нацистской общественной организации, вложившей порядка 50 млн рейхсмарок в строительство завода. В том же году было начато строительство городка для проживания работавших на заводе Volkswagen — Stadt des KdF-Wagens. Название в 1945 году изменили на Вольфсбург (по имени находившегося по соседству замка Вольфсбург).

В 1939 году были выпущены две модели для демонстрации производственных возможностей завода: V38s («пробная модель») и V39s («демонстрационная модель»). На них уже были заметны сделанные изменения в конструкции, как то улучшенные дверные петли и увеличенные дверные ручки, наличие двух задних окон в салоне и т. п. Но KdF-Wagen так и не смог стать автомобилем массового производства по причине загруженности промышленности выполнением крупных военных заказов и начала Второй мировой войны.

В 1938 году был разработан прототип армейского полноприводного автомобиля VW Typ 82 (Kübelwagen), запущенный в производство как VWTyp82. Кузов был собран из тонких жестяных продольно усиленных листов, имел четыре двери, складное лобовое стекло и брезентовую откидную крышу. Всего было выпущено более 50 тыс. автомобилей. Они использовались во всех войсках Германии до окончания Второй мировой войны для перевозки личного

состава, подвоза боеприпасов и топлива, эвакуации раненых и в качестве передвижных мастерских. На базе VW Typ 82 было создано более 30 модификаций многоцелевых автомобилей.

В 1940 году на базе VW Typ 82 был разработан прототип автомобиля-амфибии — VW Typ 128 Schwimmwagen. В 1941 году 30 амфибий, произведённых на заводе в Вольфсбурге, поступили в армейские инженерные части, где получили хорошие отзывы. В этом же году Фердинанд Порше получил заказ на дальнейшую модификацию автомобиля. Модель VW Typ 166 Schwimmwagen (или Vorserienschwimmwagen) был короче, легче и маневреннее предшественника и выпускалась на заводе Daimler-Benz в Штутгарте. За годы войны (1941—1945) было выпущено порядка 15 тыс. амфибий.

Послевоенные годы

После окончания войны предприятие попало под контроль англичан, в чьей зоне оккупации находился Вольфсбург. Осенью 1945 года английские власти передали заводу заказ на 20 тыс. автомобилей. Но только почти через десять лет началось серийное производство автомобиля в его первоначальной модификации. В 1947 году Volkswagen был выставлен на экспортной ярмарке в Ганновере и привлек к себе большое внимание. Завод получил первый зарубежный заказ из Голландии на тысячу автомобилей, а в 1948 году стали поступать заказы из Швейцарии, Бельгии, Швеции и других стран.

В январе 1948 года сменилось руководство Volkswagen, его генеральным директором стал Генрих Нордхофф, представитель нового поколения немецких технократов. Обновлённое руководство состояло из дипломированных инженеров, обладавших международным опытом работы на автозаводах и умевших нестандартно мыслить. С их приходом автомобиль был усовершенствован и модернизирован.

30 июня 1949 года была образована компания «Volkswagen-Finanzierungs-Gesellschaft GmbH» для увеличения продаж автомобилей на внутреннем рынке Германии. В 1949 году начали выпускаться модели с новым типом кузова —

кабриолет и лимузин. В серийном производстве оборудование салона стало более комфортабельным, производилась установка частично синхронизированного двигателя.

Была налажена сеть автосервиса и технических станций по обслуживанию автомобиля. Постоянно велась работа с западными клиентами. Volkswagen создал мощную сеть сбыта автомобилей. Экспорт автомобиля, получившего мировую известность, к концу 1948 года составил около 50 тыс. машин, на внутреннем рынке было продано около 15 тыс. К этому времени завод освободился от союзнического контроля англичан, и 6 сентября 1949 года Volkswagen был полностью передан Федеративной Республике Германия. Начался новый этап развития завода, который прежде всего был отмечен интенсивным наращиванием производства и увеличением сбыта.

Через 27 лет после окончания Второй мировой войны, побив рекорд «Ford Model T», Volkswagen Beetle стал самым продаваемым автомобилем.

По замыслу голландского импортёра концерна Volkswagen Бена Пона из «Pon's Automobielenhandel», Амерсфоорт (Amersfoort), был сконструирован прототип современного VW Transporter, представленный в ноябре 1949 года под названием VW Bulli, означающее просто «Бычок». Он напоминал «ящик на колёсах»: впереди сидел водитель, сзади располагался мотор, между ними — место для груза. Эта простая конструкция появилась на рынке как раз вовремя и снискала расположение покупателей благодаря своей надёжности.

В первые месяцы ежедневно выпускалось около 60 автомобилей VW Bulli. Между 1947 и 1967 годами VW Bulli выпускался в следующих модификациях: грузовой автомобиль с закрытым верхом, комби, микроавтобус, одноместный и многоместный пикап и амбулатория. В четвёртом поколении VW Bulli T4 - двигатель расположен спереди и имеет привод на передние колеса. Это обеспечивает ровную погрузочную площадку и больше свободного пространства для монтажа и демонтажа различных приспособлений. А «Домик

на колёсах» «Вестфалия» стал популярным в 1960-е годы, и два следующих поколения выдержали испытание временем до 1980-х.

В Вольфсбурге в 1974 году выпущен последний «Жук». В Мексике автомобиль века выпускался до 2003 года.

1950—1960-е годы

К 1950 году было выпущено 100 тыс. автомобилей, к 1951 году — 500 тыс. машин, а 5 августа 1955 года состоялась торжественная церемония по случаю выпуска миллионного VW 2. Девизом этого времени в жизни немцев становится популярная фраза, связанная с Volkswagen, — «Он - член моей семьи».

Проверенная годами надёжность и доступная цена машины усилили экспортные возможности автомобиля. Volkswagen продаётся уже в 150 странах мира. Появляются дочерние фирмы за рубежом — в 1953 году в Бразилии, в 1956 году в ЮАР, в 1957 году в Австралии, а в 1964 году в Мексике (здесь с 1998 года выпускается VW New Beetle) и других странах.

Первой модификацией стандартного VW-1200 в 1953 году стало спортивное купе VW Karmann-Ghia, марка которого была составлена из названий создавших его фирм: дизайн кузова проектировала итальянская компания Carrozzeria Ghia Coachbuilding, а собирался он на немецкой кузовной фирме Karmann GmbH в Оснабрюке. На публике автомобиль VW Karmann-Ghia впервые появился во время Парижского автосалона 1954 года, продажи начались в следующем, 1955 году.

В 1961 году программа пополнилась новым VW-1500 с кузовом седан и двигателем увеличенного рабочего объёма, на базе которого выпускались очередные исполнения купе и кабриолета VW Karmann-Ghia. Всего до 1974 года, когда VW Karmann-Ghia был снят с производства, было выпущено более 350 тыс. автомобилей, из них около четверти — кабриолеты. Интересно, что за время выпуска изменений в конструкции и дизайне машины было крайне мало, меньше даже, чем у бессмертного прародителя — VW Beetle.

1961 Volkswagen 1500 Limousine (Тип 3)

1961 Volkswagen 1500 S Limousine (Тип 3)

1963 Volkswagen 1500 Variant (Тип 3)

1963 Volkswagen 1500 Fastback (Тип 3)

1953 Volkswagen Karmann-Ghia Coupe (Тип 14)

1957 Volkswagen Karmann-Ghia Convertible Coupe (Тип 14)

1962 VolksWagen Karmann-Ghia Coupe (Тип 34)

В 1965 году Volkswagen AG выкупила у концерна Daimler-Benz компанию Audi, создав концерн Volkswagen-Audi Group, известный под аббревиатурой VAG. Позднее в него вошли испанская фирма SEAT и чешский завод Skoda. В настоящее время Audi AG — дочерняя компания концерна Volkswagen AG, которой предоставлена полная самостоятельность.

1965 Volkswagen 1600 Fastback (Тип 3)

1966 Volkswagen 1600 TS Fastback (Тип 3) — для британского рынка

1967 Volkswagen 1600 Variant (Squareback) (Тип 3)

Первым результатом объединения в 1968 году стал VW-411 с двигателем воздушного охлаждения рабочим объёмом 1679 см³. Модель весьма сдержанно была принята покупателями.

1968 Volkswagen 411, 3-дверный Variant (Тип 4)

1968 Volkswagen 411, 4-дверный Hatchback (Тип 4)

В 1969 году, после присоединения фирмы NSU, появился первый VW с передними ведущими колёсами, получивший индекс VW K-70. Его можно было приобрести с двигателями рабочим объёмом 1594 или 1795 см³. В 1969—1975 годах при сотрудничестве с фирмой Porsche выпускались спортивные автомобили VW-Porsche-914 с 4- и 6-цилиндровыми двигателями в 1679 и 1991 см³.

В 1969 году был разработан многоцелевой полноприводной Volkswagen Тип 181 со складывающимся тентом, напоминающий Volkswagen Тип 82 Kübelwagen который выпускался во время Второй мировой войны, и был

предназначен для использования в армии и государственных службах. Производство было запущено в Вольфсбурге, Германия. Простая и надёжная трансмиссия и подвеска были взяты от VW Transporter, а от VW Beetle — скомпонованный сзади двигатель с воздушным охлаждением объёмом 1584 см³ и мощностью 46 л. с. В 1971 году производство VW Typ 181 было перенесено на производственные мощности VW в город Пуэбла, Мексика. В Мексике автомобиль был представлен, как VW Safari и VW Tracker. В США автомобиль был представлен в 1972 году, уже как VW «The Thing» (из-за наличия на рынке США автомобиля Pontiac «Safari» Station Wagon) и в трёх цветовых вариантах: «Blizzard White» («ослепительно белый»), «Sunshine Yellow» («солнечно-желтый») и «Pumpkin Orange» («тыквенно оранжевый»). В 1974 году был выпущен VW Acapulco «The Thing» с улучшенной компоновкой, более мощным двигателем объёмом 1679 см³ (55 л. с.), съёмным тентом из плексигласа и мягкими сиденьями. Но, он не смог пройти нововведённых тестов на безопасность в США. В 1975 году выпуск VW Typ 181 был прекращён (всего было выпущено порядка 25 тыс. автомобилей). Развитием VW Typ 181 в 1979 году стал лёгкий полноприводный армейский автомобиль VW Iltis.

1970-е годы

Volkswagen Tiguan

Родоначальником нового поколения автомобилей VW считается переднеприводный VW Passat, выпущенный в 1973 году. Он предлагался в многочисленных вариантах с двигателями рабочим объёмом от 1297 до 1588 см³. На следующий год появился спортивный VW Scirocco с 3-дверным кузовом купе и моторами объёмом от 1093 до 1588 см³, а также компактный 3- и 5-дверный хэтчбек VW Golf. За первые 30 месяцев выпуска с конвейера сошёл 1 млн машин VW Golf, превратив Volkswagen AG в одного из крупнейших изготовителей автомобилей в Европе. В 1979 году появился кабриолет VW Golf, неизменно пользовавшийся высоким спросом.

1972 Volkswagen 412, 3-дверный Variant (Тип 3)

1972 Volkswagen 412, 4-дверный Hatchback (Тип 4)

1972 Volkswagen São Paulo-2 Coupe (Golf GTI)

Модель VW Golf I, появившаяся в 1974 году, оказалась наиболее удачной: современная, экономичная, надёжная, именно такая модель могла расшевелить международный рынок. VW Golf ознаменовал собой новый этап конкуренции в производстве класса компактных автомобилей, которые стали почти официально называться «гольф-классом». Если за время разработки новых моделей в 1973—1974 годы убытки концерна превысили 800 млн немецких марок, то уже в 1975 году за счёт большого спроса на них удалось покрыть все затраты. Всего через 3 года после запуска VW Golf I был произведён миллионный автомобиль этой марки. В 1983 году увидел свет VW Golf II, а восемь лет спустя, в 1991 году, дебютировал VW Golf III, который, как и предыдущие модели, поддержал высокую репутацию VW Golf. За двадцать три года с начала выпуска было выпущено 17 млн VW Golf трёх поколений. В 1995—1996 годах VW Golf III лидировал по числу продаж в Европе. В 1997 году состоялся дебют нового VW Golf IV, только в первые дни после которого было принято более 60 тыс. заказов.

В начале 1975 года представили «младшего брата» VW Golf — трёхдверный переднеприводный VW Polo, аналогичный по конструкции автомобилю Audi-50 и предлагавшийся с двигателями рабочим объёмом 895—1272 см³. Недорогой и практичный VW Polo также стал очень популярным и укрепил финансовое положение Volkswagen AG. На базе VW Polo предлагался трёхобъёмный вариант с кузовом седан VW Derby.

1980-е годы

С 1980 года на базе VW Golf II производилась модель VW Jetta с кузовом 4-дверный седан. В 1992-м она была заменена аналогичной машиной (уже на шасси VW Golf III), названной VW Vento.

В 1981 году VW Passat и VW Scirocco были модернизированы, а через год на базе VW Passat появился седан VW Santana, в оснащение которого впервые входил 5-цилиндровый бензиновый двигатель рабочим объёмом 1994 см³.

В период 1988—1995 годов собиралось единственное в программе 3-дверное купе VW Corrado, преемник VW Scirocco.

1990-е годы

Модели VW Variant с кузовом универсал и кабриолет на шасси машин VW Golf третьего поколения продолжают выпускаться с 1993 года. Модели VW Variant Syncro с 1,8-, 2,0- и 2,8-литровыми моторами имеют полноприводные шасси.

Компактная модель VW Polo третьего поколения (VW Polo III) производится с 1994 года. Кузова 3- и 5-дверный хэтчбек, седан VW Polo Classic и 5-дверный универсал VW Variant. Двигатели бензиновые и дизельные 4-цилиндровые рабочим объёмом 1,0—1,9 л мощностью 50—101 л.с.

Комфортабельное семейство VW Vento первого поколения оборудуется 4- и 6-цилиндровыми моторами в 1,6—2,8 л мощностью 75—174 л.с.

Универсал повышенной вместимости VW Sharan производится с 1995 года в 5—7-местном исполнении, на передне- и полноприводном шасси. Мощность бензиновых и дизельных двигателей рабочим объёмом 1,9—2,8 л в пределах 90—174 л.с.

Семейство моделей VW Passat пятого поколения (VW Passat V) было показано в 1996 году. В отличие от предыдущих машин, выпускавшихся с 1988 года, они вновь унифицированы с однотипными Audi моделей «А4» и «А6». Это позволило применить более мощные и современные силовые агрегаты Audi продольного расположения. Модели VW Passat производятся только с кузовами седан и 5-дверный универсал VW Variant и оснащены 4-, 5- и 6-цилиндровыми бензиновыми и дизельными моторами в 1,6—2,8 л мощностью 90—193 л.с. Несколько моделей VW Variant в комплектации Syncro имеют полноприводные шасси.

В 1999 вышла модель комфортабельного седана VW Bora.

Несколько предприятий Volkswagen AG в Бразилии, Мексике, Аргентине и Китае изготавливают ряд моделей, существенно отличающихся от европейской продукции. Среди них модели VW Gol, VW Parati и VW Santana, созданные на шасси моделей VW Golf и VW Passat предыдущих поколений.

Мексиканский филиал продолжает производство модели 1,6i типа VW Beetle с 1,6-литровым двигателем в 44 л. с., а с начала 1998 года освоен выпуск принципиально нового переднеприводного автомобиля VW Lupo на шасси моделей VW Golf, внешне похожего на известного VW Beetle.

2000-е годы

С 2000 года начат выпуск VW Sharan нового поколения; в 2001 году начат выпуск обновлённого VW Polo.

Микроавтобусы типа T4 сходили с конвейера до 2002 года. К этому времени было выпущено 8,5 млн автомобилей VW Transporter.

В 2003 году Мексиканский филиал компании VW прекратил производство автомобиля VW Beetle. В том же году было начато производство автомобилей T5. На данный момент на базе VW T5 выпускаются следующие модели: VW Transporter, VW California, VW Caravelle и VW Multivan.

В 2002 году снят с производства кабриолет VW Golf Cabriolet. В том же году начат выпуск седана класса люкс VW Phaeton. Также начинают выпускать 5-дверный внедорожник VW Touareg.

В 2003 году начат выпуск 5-дверного минивэна VW Touran, построенного на платформе VW Golf V и кабриолета VW New Beetle Cabrio. Также был обновлён VW Multivan, который был поставлен на новую платформу T5.

В 2004 году начато производство 4-дверных минивэнов VW Caddy III и 5-дверных хэтчбеков VW Polo Fun.

В 2005 году прекратился выпуск VW BORA. Вместо него сейчас выпускается VW JETTA. Также в 2005 году прекращен выпуск универсала VW Gol III. Вместо него выпускается VW Gol IV и пикап с аналогичным названием.

В том же году начат выпуск 3- и 5-дверного хэтчбека VW Fox и обновление VW Polo.

В 2005 году компания прекратила выпуск VW Lupo. К концу 2009 года Volkswagen планируют представить новый автомобиль VW up, который должен стать заменой VW Lupo. В том же году начат выпуск VW GolfPlus. Были обновлены модели VW New Beetle и кабриолет VW New Beetle Cabrio.

С 2006 года компания начала выпуск купе-кабриолетов VW EOS. Автомобиль имеет жесткую складную крышу с полноценным люком. Крыша автомобиля складывается-раскладывается за 25 с. Объем багажника — 380 литров. Как и все современные кабриолеты, Eos оснащается механической защитой пассажиров на случай опрокидывания — при необходимости за пассажирами в течение 0,25 с появляется силовая штанга.

С 2007 года компания начала выпуск кроссовера VW Tiguan который выпускается в трёх комплектациях: Trend&Fun, Sport&Style, Track&Field. Также в 2007 появились VW Touareg после рестайлинга и VW Golf Variant новых поколений. Ещё обновились две модели: GolfPlus и Touran которые теперь называются VW CrossGolf и VW CrossTouran соответственно.

В 2008 году начато производство 3-дверных купе VW Scirocco и 4-дверного купе VW Passat CC. Был обновлён 3- и 5-дверный хэтчбек VW Golf.

2010-е годы

В 2015 году концерн Volkswagen открыл завод производства бензиновых двигателей «VW» в Калуге. На заводе с нуля будет собираться 1,6-литровый атмосферный мотор.

В заключении следует отметить, что в сентябре 2015 года компания оказалась в центре скандала из-за подозрений в занижении уровня выбросов в лабораторных испытаниях некоторыми дизельными автомобилями, поставлявшимися в том числе в США и Европу. Широкое обсуждение вопроса в СМИ негативно сказалось на капитализации компании. После выяснилось, что немецкий автопроизводитель Volkswagen намеренно программировал

дизельные двигатели с турбонаддувом и непосредственным впрыском (TDI) для активации определенных выбросов только во время лабораторного тестирования для соответствия американским стандартам, но в обычных условиях количество выбрасываемых в воздух вредных газов, в частности оксида азота(NOx), превышало норму в 40 раз. Количество автомобилей, в которых Фольксваген устанавливал нелегальное программное обеспечение составляет более одиннадцати миллионов автомобилей по всему миру, произведенных за период 2008-2015 гг.⁷

4.Перспективы сотрудничества Германии с Россией

Значение международных отношений в пограничных регионах страны велико, так как они определяют в значительной мере основные направления работы органов управления и влияют на экономическое, политическое и этническое развитие региона. В последние два десятилетия произошли кардинальные социально-политические изменения в России, что наглядно проявилось в сфере международных отношений. Регионы – субъекты РФ получили значительную свободу в развитии международных отношений с другими странами в сфере экономики и культуры.

Произошел переход от межгосударственного уровня регулирования отношений к региональному. В регионах (субъектах РФ) появились центры управления международными отношениями (комитеты, управления, отделы), которые регулируют и выстраивают данную деятельность нужным для них образом. Появляются трансграничные региональные отношения, основанные на взаимных интересах.

Стоит отметить особые отношения между Германией и Россией. История отношений Германии и России имеет глубокие корни. Великое посольство 1697 года царя Петра I в западные страны и, прежде всего, в

⁷ Официальный сайт компании Фольксваген[Источник: <http://volkswagen.com>]

Германию, открыло новую эпоху реформирования России и ее интеграции в сообщество наиболее развитых стран.

Так или иначе, с начала XVIII в. Российская империя не имела столь тесных, многообразных, а главное столь массовых контактов ни с одной другой западноевропейской страной. Достаточно вспомнить сотни тысяч немецких колонистов, начавших свое переселение в Россию еще при Екатерине. В 60-е годы прошлого века немецкое землячество в Петербурге превышало 100 тысяч человек, при общей численности жителей в 900 тысяч, а русское землячество начала 20-х годов в Берлине составляло 360 тысяч граждан⁸. Анализируя численность русских немцев за последние 70 лет, можно сделать вывод, что в конце XX века их численность относительно не менялась. После распада СССР произошел отток немцев в Германию. Основной причиной эмиграции стала программа по возврату русских немцев на родину⁹. Исходя из вышесказанного, стоит упомянуть тот факт, что субъектов РФ сотрудничавших с Германией с каждым годом становится больше. В первую очередь это пограничные регионы и регионы, населенные русскими немцами. Можно упомянуть отношения с Санкт-Петербургом; с немецким национальным районом Алтайского края; с Краснодарским, Приморским, Ставропольским, Хабаровским краями; Амурской, Архангельской, Волгоградской, Воронежской, Иркутской, Калининградской, Мурманской, Новосибирской, Омской, Оренбургской, Ростовской, Самарской, Свердловской областях.

Основные направления данных отношений выступает торгово-экономическое (традиционное) сотрудничество, проектное и гуманитарное сотрудничество.

В немецких районах России ФРГ старается поддержать малый бизнес, развить инфраструктуру, сотрудничать в рамках проекта «соотечественники» .

⁸ Вибе, П.П. Образование и становление немецких колоний в Западной Сибири в конце XIX-начале XX веков // Немцы. Россия. Сибирь: Сборник науч. статей. Омск, 1997. С.5-57.

⁹ Энциклопедия в Интернете - <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

На Петербургском экономическом форуме 2017г. были определены основные перспективы Германии и России, которые свидетельствуют о том, что Германия остается надежным партнером России в бизнесе.¹⁰

Немецкий капитал вновь демонстрирует веру в совместное будущее с Россией. Российско-германские инвестиционные предложения растут, в январе и феврале 2107г. объем взаимной торговли вырос на 37 процентов. О перспективах двусторонних отношений "РГ" рассказал посол Германии в России Рюдигер фон Фрич. Рассмотрим отдельные положения этого выступления.

Перспективы сотрудничества Германии и России после проведения парламентских выборов

Исход выборов предсказать трудно, одно, пожалуй, можно предположить наверняка: политика Германии по отношению к России останется прежней или претерпит лишь небольшие изменения. Среди германских партий существует широкий консенсус, отражающий принципиальную позицию германского общества: наши отношения с Россией имеют особое значение, и поэтому мы в случае возникновения трудностей хотим сделать все возможное, чтобы преодолеть их - как например, в момент в вопросе конфликта, жертвой которого стала Украина. Существует также консенсус в том, что проводимая политика должна основываться на принципах решительности и в то же время неизменной готовности к диалогу. Хорошим отношениям с Россией, с точки зрения Германии, альтернативы нет.

Сейчас Германия является председателем "Группы двадцати". 2 мая 2017 г. Госпожа Федеральный канцлер Ангела Меркель приезжала в Сочи и обсудила с президентом РФ интересы и приоритеты России в этом важном международном формате сотрудничества. Помимо этого, визит стал, конечно

¹⁰ Петербургский международный экономический форум. Препятствия преодолеем вместе[Источник:<https://rg.ru/2017/05/31/>]

же, логичным продолжением политики Германии по ведению диалога и непрестанному поиску ответов на серьезные вызовы. По этой причине, например, важной темой стал украинский конфликт.

Совместное гуманитарное и экономическое пространство от Лиссабона до Владивостока является масштабной идеей, которой Германия всегда придерживалась.

Создание единого экономического пространства от Атлантики до Урала. Перспективы сотрудничества между ЕС и ЕАЭС

Совместное гуманитарное и экономическое пространство от Лиссабона до Владивостока, от берегов Атлантики до берегов Тихого океана является масштабной идеей, которой мы всегда придерживались. Это настойчиво подтверждало федеральное правительство. В прошлом году Германия выступила в роли Председателя ОБСЕ. Германия провели в Берлине крупную и успешную конференцию с участием представителей бизнеса и политики. Обсуждался вопрос, что конкретно мы должны предпринять для воплощения этой идеи в жизнь. При этом стало ясно, что сначала необходимо создать крепкий фундамент. Степени интеграции в ЕС и ЕАЭС в настоящий момент по-прежнему сильно различаются. В этой связи мы готовы оказывать содействие ЕАЭС в деле унификации стандартов, норм и регламентов. Прежде должен быть выполнен ряд условий. При углублении сотрудничества и интеграции можно представить и более интенсивный диалог с ЕС. Содействие благополучию и стабильности на всем пространстве от Атлантики до вод Тихого океана должно стать нашей совместной целью.

Возможности народной дипломатии для укрепления двусторонних связей

Германия предпринимает множество шагов по поддержке и развитию обмена на уровне гражданского общества. На протяжении многих лет представители различных областей из обеих стран продолжают обмениваться

в рамках "Петербургского диалога". У стран живой молодежный обмен, которому они посвятили нынешний российско-германский Год молодежных обменов. Убежден, что и стартующий в ближайшее время год муниципальных партнерств станет источником новых импульсов и послужит установлению контактов, в том числе и в сфере молодежных обменов. Поэтому отрадно и то, что молодые люди из Германии и России также примут активное участие в конференции по германо-российскому муниципальному партнерству, которая пройдет в конце июня в Краснодаре. Отличную работу выполняют многочисленные организации в сфере культуры и науки, как, например, Германский исторический институт в Москве, Немецкий культурный центр им. Гёте, Немецкое научно-исследовательское сообщество, Объединение им. Гельмгольца и Германская служба академических обменов. В ряду таких организаций можно назвать также политические фонды. К сожалению, именно они постоянно сталкиваются с тем, что в общем нас тревожит: снова и снова появляются новые ограничения для возможностей независимого гражданского общества действовать в России, в том числе и в тех случаях, когда речь идет о международном обмене и содействии взаимопониманию.

Проводимая политика должна основываться на принципах решительности и неизменной готовности к диалогу.

Наиболее перспективные крупные проекты немецких компаний в России

Германские компании участвуют в многочисленных крупных проектах в России и инвестируют сотни миллионов евро. В 2017 году компания Daimler начнет строительство завода Mercedes-Benz в Московской области. Объем инвестиций оценивается в 250 миллионов евро. Концерн Volkswagen планирует расширить действующий завод по производству автомобилей и двигателей в Калуге. Объем инвестиций также составит девятизначную сумму. Химическая компания Linde Gas строит Амурский ГПЗ, который

станет одним из наиболее крупных современных газоперерабатывающих заводов на Дальнем Востоке. В прокладке по дну Балтийского моря газопровода "Северный поток-2", помимо других европейских компаний принимают участие и два германских энергетических концерна. Кроме того, консорциум из нескольких германских предприятий под руководством компании Siemens выступил с привлекательным предложением по проекту строительства высокоскоростного участка железной дороги Москва - Казань. Надеемся, что из этого тендера он выйдет победителем. Сила германо-российских экономических отношений заключается не только в этих мегапроектах, но и во многих сотнях и тысячах малых и средних проектов. Германский средний бизнес, который является опорой нашей экономики, представлен в России почти что во всех сферах и не покинул страну даже в условиях кризиса.

Новые возможности открытия для немецкого бизнеса ПМЭФ-2017

Петербургский экономический форум всегда был замечательной возможностью установить контакты и заручиться поддержкой экономических проектов. Как правило, германские предприятия представлены широко и часто на высоком уровне. Германия ожидает, что и в этом году ситуация сложится так же. Россия может продемонстрировать западным инвесторам открытый и привлекательный рынок с равными возможностями освоения. Это играет ключевую роль. Кроме того, в этом году, особенно важно будет подтвердить проведение глубоких реформ и намерение стать современной технологической площадкой¹¹.

Следует отметить, что для того чтобы отношения между Германией и Россией развивались в положительном направлении, необходимо урегулировать следующие проблемы:

¹¹Петербургский международный экономический форум. Препятствия преодолеем вместе [Источник: <https://rg.ru/2017/05/31/>]

-несовершенство нормативно-правовой базы международных отношений.

Решить эту проблему можно путем совершенствования нормативно - правовой базы и внесение поправок в законы;

- низкая инвестиционная привлекательность региона России (субъекта РФ). Путем создания положительного имиджа региона, можно привлечь большее внимание и повысить экономику;

- низкая заинтересованность молодежи в участие в международных культурных отношениях между субъектами РФ и Германией.

Привлечение внимание молодежи к национальным традициям и обмену знаниями и опытом между странами путем создания различных программ обмена (или их совершенствование) может привести к позитивному и продуктивному сотрудничеству в области культуры.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отношения между ФРГ и РФ развиваются и приобретают современный вид. Роль государства в регулировании этих отношений уходит, и появляются новые трансграничные региональные отношения, которые в совокупности составляют перспективу .

Список использованных источников

1. Вибе П.П. Образование и становление немецких колоний в Западной Сибири в конце XIX- начале XX веков // Немцы. Россия. Сибирь: Сборник науч. статей. Омск, 1997. С.5-57.
2. ВВП и Внешний долг Германии (06-10-2017 18:09:02)
[<http://countrymeters.info/ru/GERMANY/economy>]
3. Германия - Государственный долг к ВВП
[<https://ru.tradingeconomics.com/germany/government-debt-to-gdp>]
4. Дейк Т.А. ванн. Язык, Познание, Коммуникация, М.: Прогресс, 1989.
5. Караулов Ю.Н. Русский язык и языковая личность, М.: Наука, 1987.
6. Кравченко А.И. История менеджмента, М.: Академический проект. Триста, 2009.
7. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. — М., 1999. С. 106.
8. Мясоедов С.П. Основы кросс - культурного менеджмента.-М.: Дело, 2003.
9. Особенности ведения деловых переговоров с немцами [Источник: <http://protocolonline.ru>]
- 10.Официальный сайт компании Фольцваген[Источник:<http://volkswagen.com>]
- 11.Пенсии в Германии в 2017, 2016 году//[Источник: <http://ru-geld.de/pension>]
- 12.Петербургский международный экономический форум. Препятствия преодолеем вместе[Источник:<https://rg.ru/2017/05/31/>]
- 13.Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент.- М.:Питер, 2008.
- 14.Прохоров Ю.Е. Национальные социокультурные стереотипы речевого общения и их роль в обучении русскому языку иностранцев. М.: 1996.
- 15.Симонова Л.М., Стровский Л.Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве.- М.:Юнити, 2003.

16. Экономика Германии [Электронная версия] [Источник:

<http://www.ereport.ru/>]