

Правительство Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»  
(НИУ ВШЭ)

УДК 316.334.2

Per. № НИОКТР АААА-А18-118051690124-8

Per. №

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор НИУ ВШЭ,  
канд. экон. наук  
\_\_\_\_\_ М.М. Юдкевич  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

ОТЧЕТ  
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

ТОРЖЕСТВЕННЫЕ ЦЕРЕМОНИИ ОТКРЫТИЯ НОВЫХ РОССИЙСКИХ  
ПРОИЗВОДСТВ ЗАРУБЕЖНЫХ КОРПОРАЦИЙ КАК ФЕНОМЕН КРОСС-  
КУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ И ЭТАП ВСТРАИВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ  
КОРПОРАЦИЙ В РОССИЙСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
КОНТЕКСТ  
(заключительный)

Руководитель НИР,  
проф. Факультета бизнеса и менеджмента  
Кафедры общего и стратегического  
менеджмента, д.р. экон. наук \_\_\_\_\_ И.Б. Гурков

Москва 2018

## СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Руководитель НИР,  
д.-р. экон. наук,  
профессор

---

подпись, дата

И.Б. Гурков  
(введение, разделы 1-3,  
5, заключение)

Исполнители:

канд. экон. наук, доцент

---

подпись, дата

З.Б. Саидов  
(разделы 2-4)

## РЕФЕРАТ

Отчет 134 с., 1 кн., 9 табл., 3 рис., 147 источн.

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОРПОРАЦИИ, ЦЕРЕМОНИИ ОТКРЫТИЯ НОВЫХ ЗАВОДОВ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РИТУАЛЫ, ПРЯМЫЕ ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ, РОССИЯ

В данном отчете объектом исследования будут выступать торжественные церемонии открытия новых заводов, российских производственных подразделений зарубежных международных корпораций.

Цель. Целью исследования является анализ малоизученного феномена международного бизнеса – торжественных церемоний открытия новых заводов международных корпораций.

Дизайн исследования. Основой исследовательского дизайна является анализ видеоматериалов, освещающих проведение подобных церемоний в России в 2012-2017 гг. Всего было проанализировано 119 видеоматериалов, посвященных открытию 56 промышленных объектов. Для анализа видеоматериалов был разработано специальное руководство, включавшее специфические параметры, относящиеся к элементам церемонии торжественного открытия предприятия, содержанию вербальной и невербальных элементов коммуникации.

Результаты работы. В ходе анализа видеоматериалов были выделены обязательные элементы, присутствующих во всех церемониях открытия новых производственных предприятий зарубежными компаниями в России – ознакомительный тур по предприятию для высокопоставленных представителей российских властей, торжественные речи руководителей компании-инвестора и представителей российских властей, совершение символического акта ввода предприятия в эксплуатацию; а также вариативные элементы, наблюдавшиеся в ходе отдельных церемоний. При анализе содержания речей были выделены три основных компонента коммуникации – когнитивный (передача информации), аффективный (выражение эмоций) и

конативный (демонстрация доброй воли). Указанные элементы содержались в разных пропорциях в речах руководителей компании-инвестора и представителей российских властей.

Выводы. Поскольку компании-инвесторы и власти принимающей страны имеют несколько различающиеся интересы (инвесторы заинтересованы в технической эффективности открываемого нового производства, а власти принимающей стороны – в долгосрочном характере инвестиций), основное содержание речей каждой из сторон сводится к открытому признанию интересов противоположной стороны: иностранные инвесторы подтверждают долгосрочный характер инвестиции, а представители властей принимающей страны выражают свое восхищение техническим уровнем нового производства.

Степень новизны полученных результатов – высокая.

Оригинальность. Исследование представляет первое в отечественной научной литературе исследование важного феномена международного бизнеса.

Исследование также имеет практическую ценность, позволяя улучшить дизайн церемоний и их позитивное воздействие на власти принимающей стороны.



## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ.....                                                                                                                                                                                           | 7   |
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                                                                                                                                                    | 9   |
| 1 Церемонии открытия новых предприятий .....                                                                                                                                                                                     | 12  |
| 1.1 Исторические корни феномена .....                                                                                                                                                                                            | 12  |
| 1.2 Современные торжественные церемонии открытия новых предприятий,<br>принадлежащих ТНК .....                                                                                                                                   | 13  |
| 2 Сборка исследовательского фрейма для объяснения феномена.....                                                                                                                                                                  | 15  |
| 2.1 Ритуалы.....                                                                                                                                                                                                                 | 15  |
| 2.2 Организационные ритуалы .....                                                                                                                                                                                                | 17  |
| 2.3 Организационные ритуалы, посвящённые обозначению важных стадий в<br>стратегических действиях, предпринимаемых ТНК.....                                                                                                       | 18  |
| 2.4 Организационные ритуалы, служащие для обозначения<br>удовлетворительного исполнения последовательности стратегических<br>действий нескольких организаций.....                                                                | 19  |
| 2.5 Организационные ритуалы, посвящённые обозначению достойного<br>исполнения последовательности стратегических действий, которые будут<br>произведены несколькими организациями или группами носителей<br>разной культуры ..... | 23  |
| 3 Метод .....                                                                                                                                                                                                                    | 26  |
| 3.1 Создание инструкции для кодировки при оценке репортажей с<br>церемоний открытия .....                                                                                                                                        | 27  |
| 3.2 Подбор примеров.....                                                                                                                                                                                                         | 30  |
| 4 Результаты.....                                                                                                                                                                                                                | 59  |
| 4.1 Устойчивость и отклонения от национальных традиций торжественных<br>церемоний открытия новых предприятий.....                                                                                                                | 59  |
| 4.2 Вариабельность церемоний открытия предприятий.....                                                                                                                                                                           | 65  |
| 4.3 Средства кросс-культурной коммуникации.....                                                                                                                                                                                  | 94  |
| 4.4 Когнитивный, аффективный и конативный элементы церемоний<br>открытия предприятий .....                                                                                                                                       | 95  |
| 5 Смысл полученных результатов .....                                                                                                                                                                                             | 111 |

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 Достижения данного исследования относительно мирового состояния науки .....                                                | 111 |
| 5.2 Приложения к практике управления .....                                                                                     | 112 |
| 5.3 Ограничения исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.....                                   | 114 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                                               | 117 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....                                                                                         | 119 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А Учетная карточка описания торжественной церемонии открытия нового производства иностранной компании в России..... | 133 |

## ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ

В настоящем отчете о НИР применяются следующие сокращения и обозначения.

Зарубежные международные корпорации —

под зарубежными международными корпорациями мы будем понимать фирмы:

- имеющие производственные активы более чем в одной стране;
- материнская компания которых зарегистрирована вне Российской Федерации;
- объем производства российских подразделений которых составляет не более 50% от общего объема производства корпорации (объем продаж в России в составе продаж всей корпорации может быть и выше)

Последний пункт необходим для того, чтобы отделить действительно зарубежные корпорации от многочисленных российских фирм, чьи владельческие структуры были выведены в «удобные» зарубежные юрисдикции.

Российские подразделения международных корпораций —

подразделения, ведущие деятельность в области производства товаров и услуг как под локальными, так и под международными брендами и реализующими свою продукцию либо самостоятельно, либо через общекорпоративные сбытовые структуры

Торжественные церемония открытия

мероприятия, организуемые с целью

новых производств —

Видеозапись торжественной  
церемонии открытия новых  
производств —

подтвердить факт ввода в  
эксплуатацию нового завода (цеха,  
производственной линии и т.п.)

профессиональная либо любительская  
видеосъемка отдельных элементов  
мероприятия, организуемого с целью  
подтвердить факт ввода в  
эксплуатацию нового завода (цеха,  
производственной линии и т.п.).

## ВВЕДЕНИЕ

Обоснование выбора объекта исследования и постановка задач исследования.

В данном отчете объектом исследования будут выступать особый вид организационных ритуалов – торжественные церемонии открытия новых зарубежных заводов международных корпораций.

Целью исследования является изучение особой разновидности малоизученного феномена международного бизнеса – церемоний открытия новых заводов международных корпораций как важного элемента межкультурной коммуникации.

Соответственно задачами исследования являются:

- выявление смысла организационного ритуала;
- выявление форм и составляющих организационного ритуала;
- определение способов повышения действенности ритуала.

Формальная церемония открытия новых зарубежных предприятий, принадлежащих международным корпорациям (далее – ТНК), являет собой феномен, довольно распространённый в международном бизнесе, но практически полностью игнорируемый в академических исследованиях. В данном отчете о НИР мы покажем, что документированное описание хода и содержания этих церемоний может обогатить наше понимание практик управления в ТНК, уточнить интересы основных участников таких церемоний и точнее представить феномен коммуникаций в международном бизнесе, интегрирующим в персональную, внутриорганизационную и межорганизационную коммуникацию представителей (индивидов и организаций) из разных стран.

Мы представляем отчет об исследовательском путешествии в специфическую область, описывающий своеобразные, а порой и забавные ритуалы, характеризующие церемонии открытия предприятий. Этим церемониям до настоящего времени были посвящены только три научные

статьи. Р. Ф. Конопатский обратил внимание на важность церемоний открытия производственных предприятий как части проектов долгосрочного присутствия западных корпораций на развивающихся рынках (Konopatski, 1992). И.Б. Гурков проанализировал церемонии открытия большинства новых предприятий ТНК в России в 2012-2015 гг. (Gurkov, 2016a). И. Гурков и А. Кокорина описали все церемонии открытия новых заводов ТНК в России, произошедшие с 2012 г. по начало 2017 г., и представили типологию формальных церемоний открытия предприятий на основе сравнения рангов представителей «материнской компании» и официальных представителей властей «принимающей страны», а также факторов, которые определяют присутствие или отсутствие на таких церемониях высокопоставленных представителей принимающей страны (Gurkov, Kokorina, 2017).

В связи с малочисленностью академических публикаций об интересующем нас феномене, традиционный обзор литературы теряет свой смысл. Поэтому первую часть нашего отчета о НИР мы посвятим короткому введению в историю данного феномена и его становлению в нынешней форме, его ключевым элементам и нюансам, зависящим от специфического контекста, в котором церемония происходит, и содержания самого события. В следующей части отчета мы используем теоретические положения и методические принципы этнографии, экономической географии, экономики, организационных исследований, организационной психологии и теории коммуникаций для конструирования исследовательского фрейма, который позволит нам создать специфические инструменты исследования для фиксации, описания и документирования нашего феномена. Далее мы покажем, как разработанные нами исследовательские инструменты были использованы при системном анализе специфических документов о феномене. Речь идет о 119 публично доступных видеозаписях формальных церемоний открытия 56 российских предприятий, принадлежащих ТНК. Мы расскажем о стадиях анализа, включающих кодировку видеоданных в качестве определённых категорий и затем использование этих категорий для группировки и презентации определённых аспектов интересующего нас феномена. В заключительной части отчета мы покажем значение полученных нами результатов для науки и практики, в частности, для управленцев, работающих

в ТНК. Кроме того, мы предлагаем возможные направления для последующих исследований в данной области.

## **1 Церемонии открытия новых предприятий**

### **1.1 Исторические корни феномена**

Обычай праздновать успешное завершение действий, имеющих важное экономическое значение, сформировались еще в доисторические времена. Наиболее популярными были празднества по поводу успешного завершения охоты, удачного сезона рыбной ловли или сбора урожая. Рудименты этих празднований сохранились до сих пор. Например, в Нидерландах первую бочку свежепосоленной сельди, пойманной в новом сезоне, по-прежнему принято дарить главе государства (королю или королеве). Этот ритуал имеет происхождение в начале 16 века, когда Нидерланды были европейским лидером в добыче сельди – одной из ключевых отраслей народного хозяйства Западной Европы в 15 – 17 веках.

Первой публичной церемонией открытия индустриального проекта, поддержанного местным правительством и иностранной компанией, стало открытие Суэцкого канала 15-17 ноября 1869 года. Эта церемония уже содержала все ключевые элементы, характерные для подобных современных церемоний в крупных индустриальных проектах. Подготовка к церемонии проекта, длившегося достаточно долго, включала предложение композитору Джузеппе Верди написать оперу «Аида» (он не успел вовремя справиться с заданием), приглашение именитых гостей, включая императрицу Франции и императора Австро-Венгрии, участие в церемонии художников-маринистов и известных писателей, которые могли бы запечатлеть в картинах и текстах происходящие события. Сюда же входило пробное и официальное прохождение судов по каналу, также речи, военные парады, фейерверки, банкеты, театральные представления и многие другие события. Торжественным открытием Суэцкого канала иностранные инвесторы (французская компания Суэцкого канала, которой принадлежало 53% акций) стремились подтвердить глобальную значимость события, а местные власти (которым принадлежало 44% акций) – вступление Египта в семью цивилизованных стран.



## **1.2 Современные торжественные церемонии открытия новых предприятий, принадлежащих ТНК**

Современные торжественные церемонии открытия новых зарубежных предприятий ТНК обычно предполагают прохождение похожих стадий: стадии подготовки (строительство объекта, монтаж, тестирование и запуск оборудования, разработку программы собственно церемонии открытия нового завода); стадии исполнения (ознакомление основных участников церемонии с новыми производственными мощностями, приветственные речи, исполнение символической процедуры запуска производства в действие); сопутствующие действия (разговоры гостей между собой, интервью важных гостей, представления артистов, банкеты). Наиболее существенное различие между современными церемониями и церемониями XIX века состоит в том, как они регистрируются и каким способом они преподносятся широкой публике. Видеотрансляция основных элементов таких церемоний стала элементом новостных передач местного и национального телевидения, а официальные видеозаписи церемоний часто доступны на корпоративных вебсайтах, а иногда и на вебсайтах органов местной власти в принимающих производства странах. Кроме того, многочисленные любительские видеозаписи данных церемоний доступны на Youtube.

Формальные церемонии открытия производственных мощностей обычно можно разделить на два различных типа проектов: а) открытие нового предприятия и б) ввод в действие дополнительных мощностей на уже существующем предприятии. Церемония открытия новых заводов ТНК – это практически обязательное событие. Тайное открытие нового предприятия – событие редкое, оно встречается в странах, находящихся под воздействием международных санкций, как, например, в ЮАР в 1962-1994 годах, Иране с 1979 года или Бирме в 1997-2012 годах. Решение проводить или не проводить формальную церемонию открытия дополнительных производственных мощностей на уже существующих предприятиях ТНК – решение добровольное и зависит от соотношения между потенциальными выгодами от повышения уровня наблюдаемости компании для широкой публики (то есть реальных и потенциальных бизнес-партнеров и потребителей) и потенциальными потерями

от демонстрации конкурентам стратегических действий компании. Такой подсчёт приобретений и потерь часто затрудняется из-за требований со стороны властей к ТНК способствовать местному экономическому развитию определенных отраслей или территорий. Местные власти зачастую просят корпорации «открыть какие-нибудь новые мощности» на подведомственной территории, чтобы продемонстрировать видимость успешного развития «подведомственной территории».

## **2 Сборка исследовательского фрейма для объяснения феномена**

Для описания и документирования слабо изученного феномена социальной жизни имеет смысл найти его место в более широкой таксономии. Мы определяем место формальных церемоний открытия предприятий ТНК в несколько этапов как:

- 1) Ритуал;
- 2) Организационный ритуал;
- 3) Организационный ритуал, необходимый для выделения важной стадии стратегических действия ТНК (инвестирование в зарубежные производственные мощности);
- 4) Организационный ритуал, необходимый для успешного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций (головного офиса ТНК, местного офиса/местного подразделения, местных бизнес-партнеров, местных властей разного уровня) или групп внутри нескольких организаций;
- 5) Организационный ритуал, необходимый для выделения удачного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций или групп, обладающих разными интересами и культурами (различиями в структуре целей, временных ориентаций, уровнями погружения в контекст, сигнальными системами и другими особенностями).

Следуя определенной выше таксономии, мы организовали наш исследовательский фрейм спиральным образом, начиная с первого элемента таксономии (ритуал) и заканчивая конечным элементом таксономической иерархии (организационный ритуал, необходимый для выделения удачного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций или групп, обладающих разными интересами и культурами).

### **2.1 Ритуалы**

Научный анализ ритуалов как важных элементов социальной жизни был проведён классиками философии как в восточной (Конфуций), так и в западной

традиции. В современных западных науках об обществе системные представления о ритуале вполне очевидны уже в пионерских работах представителей французской социологической школы и в функционалистской школе британской культурной антропологии. Э. Дюркгейм рассматривал ритуал как социальный инструмент, используемый для формирования коллективных представлений, групповой идентичности и получил своё развитие в детальной классификации ритуалов (Durkheim, 1915/1961). К. Леви-Стросс рассматривал ритуалы как знаковую систему (Levi Strauss, 1955/1973). Наиболее дифференцированное определение ритуала мы находим у В. Малявина: «Во-первых, ритуал есть прежде всего памятное и даже бесконечно памятуемое событие; в нём и посредством него осуществляется возобновление непреходящего.... Он служит критерием нравственности, учит не умному и не отвлеченно доброму, а вечносущему в жизни, пусть даже эти вечные истины слишком часто кажутся совершенно обыденными и даже тривиальными.... Во-вторых, ритуал, определяя нормативные качества действия, воплощает собой всё исключительное, в своем роде единственное в существовании. Он проливает «свет вечности» на будничное течение жизни, не отрицая, а оправдывая тем самым исключительность каждого момента существования.... В-третьих, воспроизводя в себе принципы классификаций вещей, ритуал утверждает всеобщую связь явлений и в конечном счете – «сокровенное подобие» противоположностей: присутствия и отсутствия, явленного и сокрытого, сознательного и бессознательного и т. д. Ритуал есть не что иное, как символическое действие и в этом смысле – средство и среда сокровенной (но оттого же имманентной и безусловной) общительности людских сердец...» (Малявин, 2007, с. 20-21).

И К. Леви-Стросс и В. Малявин делали ударение на коммуникативной функции ритуалов. Более того, В. Малявин, опираясь на собственное глубокое исследование средневековой и современной китайской культуры – наиболее ритуализированной культуры с глубинными духовными практиками, не обладающими развитым религиозным компонентом, – не отличал нерелигиозные ритуалы от религиозных. Некоторые социально выполняемые религиозные ритуалы, включая требование тишины при молитве или даже медитации, являются по сути коммуникативными. В то же время

нерелигиозные ритуалы, выполняемые в одиночестве, объединяют и связывают человека с обществом, как, например, британский ритуал бриться дважды в день, позволяющий «ощущать себя джентльменом». Тем не менее, большинство ритуалов тесно связаны с коммуникативным контекстом (см.: Cole, 2015), предполагающим непосредственную коммуникацию двух и более человек. Такие высоко контекстные ритуалы могут использоваться для разрешения конфликтов (Turner, 1969), передавать знания, координировать действия и закреплять когнитивное содержание посредством сильных эмоций. Благодаря этим особенностям ритуалы придают большую значимость социальным событиям.

## **2.2 Организационные ритуалы**

Говоря специально об организационных ритуалах, А. К. Смит и Б. Стюарт в замечательном обзоре литературы о таких ритуалах определили их как «объединяющие, повторяющиеся, сериальные действия, приводящие в соответствие символическое значение, произведенное в специфическом, предопределённом контексте с амбициями в достижении специфических целей» (Smith, Stewart, 2011, p. 117). Организационные ритуалы обычно представляют собой высококонтекстные коммуникационные события. По предположению авторов, организационные ритуалы имеют несколько важных функций, а именно: «(1) придавать значение [событию]; (2) управлять напряжённостью; (3) укреплять социальный порядок; (4) обозначать важные ценности; (5) повышать групповую солидарность; (6) включать в группу и исключать из неё участников; (7) демонстрировать приобщённость; (8) управлять социальными структурами; (9) предписывать и подкреплять значимость событий» (Smith, Stewart, 2011, p. 113),

Мы уверены в том, что все указанные элементы могут быть распространены на формальные церемонии открытия предприятий, принадлежащих ТНК. Функции «вносить значение», а также «предписывать и подкреплять важность событий» не требуют специальной проверки, так как они «пронизывают» всю структуру формальной церемонии, созданной для открытия нового производства. Функции «передачи важных ценностей» и «повышения

групповой солидарности» могут быть обнаружены в структуре церемониальных речей, посвящённых открытию, а также в том факте, что большинство таких речей произносятся перед лицом подчинённых сотрудников, специально нанятых для работы на новых производственных мощностях. «Включение в группу и исключение из неё участников» становится очевидным при оценке списка приглашённых и частично благодаря анализу состава тех, кто принимает символическое участие в запуске новых производственных мощностей в действие. Функция «демонстрации приобщённости» выражается в ранге лиц, участвующих в открытии от лица материнской компании. Присутствие ведущих руководителей корпорации (или крупнейших собственников в семейных компаниях) сигнализирует о предоставлении подразделению расширенного производственного мандата, частично говорит о назначении данного производства первым по значимости в данной стране (см.: Gurkov, 2016b). Их присутствие демонстрирует причастность руководства материнской компании к дальнейшему развитию данного предприятия, поскольку достижение полной производственной мощности и предельной операционной эффективности обычно требует значительного времени и усилий.

Для выявления функции «управления напряжением» с помощью формальной церемонии открытия мы перейдем далее к рассмотрению организационных ритуалов, исполняемых работниками компании на важных стадиях ее стратегических действий.

### **2.3 Организационные ритуалы, посвящённые обозначению важных стадий в стратегических действиях, предпринимаемых ТНК**

Любые инвестиции связаны с риском и неопределённостью. В иностранных производственных проектах содержатся два типа неопределённости. Первый тип – неопределённость, связанная со временем, ценой и общей осуществимостью в достижении корпоративных стандартов качества продукции и приемлемого уровня эффективности производственного процесса в условиях иной деловой культуры и часто иной культуры производства, присущей местным работникам (см.: Gurkov, 2014). Второй

источник неопределённости – это реакция потребителей на изменение страны производства продукции. Предвззсудки относительно отдельных стран существуют не только среди потребителей (B2C), но и на профессиональном (B2B) рынке (см.: Smith, 1993; Janda, Rao, 1997; Chailan, Ille, 2015). На рынке государственного потребления (B2G) в настоящее время принято предоставлять предпочтительный доступ к государственным заказам отечественным производителям (см.: Kobrin, 2017). Кроме того, что решения о зарубежных инвестициях содержат значительное число психологических элементов (см.: Aharoni, 2011; Aharoni et al., 2011) и включают в себя такие переменные как «репутация руководителя проекта» и «управленческая компетентность руководителя проекта» (см.: Graham et al., 2015, p. 463). То есть, церемония открытия предприятия обычно предназначена быть символом того, что потребители в конце концов положительно примут продукцию нового предприятия и что операционная эффективность достигнет хотя бы минимально допустимого уровня.

Мы переходим к следующему витку спирали, на котором достижения вновь открытого предприятия или новой производственной мощности подкрепляются «оркестром» из действий представителей материнской компании (или её регионального центра), представителей властных структур принимающей страны и местных деловых партнеров.

#### **2.4 Организационные ритуалы, служащие для обозначения удовлетворительного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций**

В настоящее время производственные подразделения ТНК обладают ясно определённым и в то же время ограниченным мандатом, концентрирующим их усилия исключительно на производстве, так как большинство ТНК имеют отдельные структуры для ведения сбытовой деятельности в стране или регионе (Burckley, 2012). В рамках ограниченного мандата производственные подразделения ТНК обладают исключительным набором индикаторов, различающих собственное производство и контрактное производство. В эти

индикаторы могут быть включены: уровень устойчивости операций, соответствие продукции и процедур корпоративным стандартам качества (т.е. шесть сигм) и уровень себестоимости, включающий серьезные ограничения на окружающую и поддерживающую инфраструктуру (надёжную доставку сырья, комплектующих, готовой продукции и рабочих смен, надёжность систем электроснабжения, водоснабжения и вывода сточных вод).

Зависимость от поддерживающей инфраструктуры критически важна для производственных подразделений на полноценном процессинговом предприятии (при изготовлении строительных материалов, химических соединений), а надёжность систем энергоснабжения очень важна на сборочном производстве. Все это касается проблемы управления «внешней средой» предприятия как одним из аспектов построения «рабочих» взаимоотношений с региональными властями (Beugelsdijk et al., 2010; Fuchs et al., 2017). Церемония открытия предприятия является символом того, что получены все ответы на вопросы о благоприятных взаимоотношениях между иностранными инвесторами и местными органами власти (отведение земельного участка; проблемы с подводкой энергосети, водоснабжения, выводом отходов; установлено соответствие с местными правилами экологического контроля и трудового законодательства). Кроме того, они показывают, что местные организации, отвечающие за подключение производственных мощностей предприятия к местной инфраструктуре, вполне соответствуют возложенным на них задачам.

В дополнение к более или менее подходящему для иностранных индустриальных инвесторов «правовому полю», необходимо также благоприятное отношение к ним местных властей, а также компетентность юридических подразделений самих иностранных компаний, которые были бы в состоянии на приемлемом уровне решать проблемы, возникающие при запуске производственных мощностей. В условиях недоговорённостей, так называемого неполного контракта (Hart, Moore, 1999; 2008; Tirole, 1999), может проявиться оппортунистическое поведение одной или нескольких сторон, вовлечённых в развитие взаимоотношений. И только обоюдное доверие может считаться единственным путем к достижению решений, выгодных всем участникам



проекта. Доверие является ключевым элементом социальных сценариев (Adler, Kwon, 2002; Bstieler, Hemmert, 2010; Kramer, 1999; McAllister, 1995), дающим надежду на то, что партнеры не будут действовать исключительно в своих собственных интересах (Madhok, 1995; McAllister, 1995; Uzzi, 1997).

Различают «западную» (McAllister, 1995) и «восточную» (Li, 2008) модели развития организационного доверия. По сути, они отличаются друг от друга степенью выраженности когнитивного и аффективного своих элементов. Когнитивный элемент доверия можно определить как «доверие, идущее от головы» (Chua et al., 2009, p. 491), при котором «мы выбираем того, кому мы будем доверять, на каком уровне и при каких обстоятельствах, и мы основываем наш выбор на том, что считаем «хорошими основаниями», дающими нам свидетельства кредитоспособности» (Lewis & Weigert, 1985, p. 970). Доверие основано на аффекте в тех случаях, когда стороны «эмоционально инвестируют в отношения доверия, выражают заботу относительно благосостояния партнёров, верят во внутреннюю важность взаимоотношений с ними, а также в такое же отношение к себе с противоположной стороны» (MacAllister, 1995, p. 26).

Формальные церемонии открытия, которые включают в себя очную встречу нескольких «партий» и групп, вовлечённых в инвестиционный проект, служат поводом для выражения как когнитивного, так и аффективного аспектов доверия, т.е. того, что другими словами можно назвать «подтверждением кредитоспособности каждой партии (группы), участвующей в событии. Благодарность за прошлое неоппортунистическое поведение партнёров по бизнесу во время строительства, монтажа и запуска производственных мощностей важна, но ещё более важно уверение в дальнейшей кредитоспособности партнеров. Те аспекты доверия (когнитивный и аффективный), о которых шла речь выше, подтверждаются неопровержимыми аргументами (фактами) и выражением позитивных эмоций, которые должны отчетливо «прочитываться» и приниматься участниками церемонии.

Однако необходимые убеждающие техники включают в себя и дополнительный компонент, называемый конативным (см.: Berger et al., 2017). Участники церемонии дают клятвы и заверения, а также ожидают подобных

заверений с противоположной стороны. Приемлемая композиция из когнитивных и аффективных элементов в выражении доверия, подкреплённая необходимым уровнем конативного элемента не всегда легко формируется в ходе коммуникации даже носителями одной и той же культуры. В нашем случае, когда речь идет о ТНК, эта проблема усложняется фактом вероятной социально-психологической дистанции между участниками церемонии (см. Lewis, 2006; Dukova, 2009).

В ситуации имеющейся социально-психологической дистанции когнитивный элемент более эффективен, хотя некоторые аргументы выглядят менее очевидными и определёнными. Аффективный элемент при межкультурной коммуникации лишается надёжной «почвы», поскольку открытое выражение отдельных эмоций может быть неправильно истолковано представителями иной культуры. Наконец, конативный элемент может оказаться «обоюдоострым оружием», поскольку во многих культурах оценивают различным образом кредитоспособность партнеров, клятвы и уверения в надёжности, предоставляемые «соплеменникам» и «чужестранцам». Можно добавить, что восприятие социально-психологической дистанции довольно ассиметрично (см.: Nakonson et al., 2016) и уровень предрассудков относительно психологической близости к «чужестранцам» отличается в одной и той же национальной культуре и обычно снижается с опытом и разнообразием кросс-культурных коммуникаций отдельной личности или социальной группы.

Мы подходим к последнему глубинному витку нашей спирали, чтобы рассмотреть основную практическую проблему, возникающую в ходе церемоний открытия новых производств, принадлежащих ТНК: Как выразить признательность за прошлые поступки и показать намерение в продолжении кредитоспособного поведения в будущем с помощью аргументов и выражения чувств людьми, которые представляют разные национальности и профессиональные культуры, и являющимися представителями разных социальных слоев и статусов, а также обладающими разными уровнями легитимности и ситуационной власти?

## **2.5 Организационные ритуалы, посвящённые обозначению достойного исполнения последовательности стратегических действий, которые будут произведены несколькими организациями или группами носителей разной культуры**

Выше мы показали, что скрытая цель церемоний открытия предприятий состоит в том, чтобы заверить их участников как представителей разных партий и групп в кредитоспособности этих групп (партий) и подкрепить ментальные установки и поведенческие паттерны, которые должны противостоять любому оппортунистическому поведению этих групп (партий). Такая задача может быть решена с помощью презентации рационального (фактов) и демонстрации эмоций, которые показывают доверие, с использованием определённого набора коммуникативных методов и техник (риторических, мимических, а также манер поведения основных участников церемонии, одежды и символических действий). Более того, уверения в кредитоспособности участников ритуала в идеале влияют на всех участников церемонии вне зависимости от их национальной культуры, социального веса и статуса, различий в контролируемых ими ресурсах, уровня легитимности и властного статуса. Некоторые элементы церемонии (как, например, символический акт запуска производственного оборудования, последующий банкет и выступление артистов) служат, если говорить словами В. Малявина, тому, чтобы сделать «ритуал... запоминающимся и даже бесконечно незабываемым событием» (Малявин, 2007, с. 21). Тем самым создаётся некая важную точку в совместной истории для последующих клятв и ссылок на нее.

Необходимо отметить также асимметричность иностранных инвесторов и представителей властей принимающей стороны – этих двух важнейших участников церемонии – относительно их ситуационной власти и ожиданий относительно специфических параметров производственного инвестиционного проекта. Асимметрия в ситуационной власти наиболее очевидна. Несмотря на то, что некоторые крупные ТНК обладают экономической властью (измеряемой размерами глобальных продаж, прибылей и тому подобного), сравнимой с некоторыми небольшими национальными экономиками, разворачивание зарубежного промышленного проекта с необходимостью наделяет власти

принимающей страны превосходством, благодаря которому они определяют своевременность конкретных типов инвестирования и выдают разрешительную документацию на них разного рода (выделение земли, начало операционных циклов). Ситуационное властное превосходство местных чиновников в процессе разворачивания производственных мощностей иностранного инвестора ведёт к тому, что общий дизайн церемонии открытия предприятия должен быть понятен и близок представителям местных властей.

Второй тип асимметрии менее очевиден, но, может быть, не менее важен при управлении иностранными промышленными инвестициями. Мы имеем в виду различие в установках иностранных инвесторов и местных властей относительно специфической собственности инвестиционного проекта самого по себе. Относительно различных схем продвижения инвестиционного проекта, которые часто предполагают режим льготного налогообложения, принимающая сторона не высказывает большого интереса в возможном получении значительного денежного потока от проекта. Однако её ведущий интерес состоит в размере инвестиций в новый проект и объёмы последующей занятости в нём местных работников, поскольку это создает стабильную базу для налогообложения (налог на собственность и налоги на заработки работников). Далее, принимающая сторона хотела бы, чтобы производство было «эффективным», то есть работающим в неопределённо долгий период времени. По контрасту, логика внешней производственной активности диктует ТНК иной набор инвестиционных критериев: устойчивость операций, соответствие продукции стандартам качества и себестоимости. Организация и исполнение церемонии открытия должны продемонстрировать приемлемость критериев каждой из партий критериям приемлемости проекта другой партии.

Если говорить конкретнее, то представители местных властей должны принять критерии эффективности зарубежного производственного проекта ТНК, и приветствовать их, выразив восхищение техническими аспектами вновь открытого предприятия. Чем сильнее будет выражено восхищение и чем выше ранг представителя местных властей, продемонстрировавшего это восхищение, тем большего успеха церемония открытия нового предприятия достигнет в глазах иностранных инвесторов. Иностранные инвесторы в свою очередь

должны вызвать интерес у представителей принимающей страны. С точки зрения представителей властей принимающей страны демонстрация значительных инвестиций в проект и намерений инвесторов поддерживать этот проект в состоянии эффективной деятельности в течение неопределённо длительного периода времени может служить признанием инвестора в своем неоппортунистическом поведении в будущем (относительно дисциплины, соответствия местному законодательству, экологическим стандартам и т.п.). Следовательно, церемония открытия предприятия представляет собой уникальное коммуникативное действие, в котором каждая из сторон публично выражает принятие критериев эффективности проекта, присущие противоположной стороне.

### 3      **Метод**

Чтобы продвинуться в более глубоком изучении этих недостаточно исследованных явлений мы использовали и усовершенствовали некоторые качественные методы исследования. Ценность качественного исследования неоднократно подчеркивалась исследователями в области организации и управления. Его целями является создание новых теорий и выявление идеосинкретических влияний на исследуемое явление (Basal, Corley, 2011; Birkinshaw et al., 2011; Eisenhardt, Graebner, 2007; Rynes, 2007; Welch et al., 2011).

Лучшим методом получения качественных данных о церемонии открытия предприятия является её посещение. Первый автор получил возможность посетить формальную церемонию открытия предприятия одной из шведских компаний в январе 2015 года. Он получил незабываемые впечатления, однако, мы исходим из того, что содержательный анализ явления требует, как минимум, нескольких наблюдений. У нас не было возможности организовать значительное число персональных посещений церемоний открытия, поскольку даже в крупных ТНК открытие нового российского предприятия – относительно редкое событие. Поэтому накопление персонального опыта при посещении церемоний открытия предприятий потребовало бы чрезмерно длительного времени. Исходя из этого, мы решили заменить персональное посещение анализом видеоматериалов о таких церемониях, которые можно найти в Интернете: на корпоративных сайтах, личных страницах высокопоставленных руководителей некоторых принимающих стран, в архивах теленовостей, и, частично, на телеканалах.

Несмотря на то, что утверждается, что «область визуальных исследований в исследованиях менеджмента стремительно развивается и уже достигла точки зрелости» (Bell, Davison, 2013, p. 167), это в основном приложимо к теоретическим основаниям метода (см.: Meyer et al., 2013). Практические аспекты использования анализа видеоматериалов в исследованиях менеджмента всё ещё недостаточно развиты, несмотря на значительное число публикаций, посвящённых методам качественного исследования (Banks, 2001; Knoblauch et al., 2006; Knoblauch et al., 2008; Adami, 2009; Erickson, 2009; Health

et al., 2010; Lahlou, 2011; Snell, 2011; Jewitt, 2012; Smith et al., 2016). Пока не полностью решены две важные методологические проблемы: общие принципы выбора единицы анализа различных событий, снятых на видео, и принципы совместного анализа вербального (риторического) и невербального (выражений лиц, тона речи, жестов) поведения участников события. Исходя из этого, нам пришлось разработать оригинальный метод анализа видеозаписи с формальных церемоний открытия новых производственных предприятий. В дополнение при просмотре некоторых видеорепортажей с публичных событий возникает важный вопрос: что было снято, а что осталось «за кадром»? Поэтому мы старались игнорировать короткие отредактированные репортажи, представленные в телевизионных новостях, и уделили специальное внимание длинным репортажам, в которых выступления основных участников представлены полностью, и отсутствуют признаки редактирования и цензурирования видеозаписей.

### **3.1 Создание инструкции для кодировки при оценке репортажей с церемоний открытия**

Первым элементом нашего анализа видеозаписей стало получение из вторичных источников (корпоративных сайтов, местного телевидения и опубликованных новостей, дисков с производственными материалами) фоновой информации о предприятии, которая была открыта, включая наименование материнской компании, код стандартной промышленной классификации (SIC), типа производства (новое предприятие / расширение существующего предприятия), абсолютные размеры производства (в терминах объёма инвестиций и числа работников) и относительные размеры проекта (соотношение объёма инвестиций в проект с уровнем глобальных продаж «материнской компании»). Кроме того, мы приложили усилия, чтобы получить полную и точную информацию о ключевых персонах, участвовавших в церемониях со стороны корпораций (имена и должности руководителей компании), со стороны властей принимающей страны (имена и должности в местных властных структурах) и там, где это имело место, лиц с третьей стороны (дипломаты из страны базирования материнской компании и т.п.). Помимо

этого мы идентифицировали источники получения видеоматериала (любительское видео на YouTube, корпоративный сайт, сайт местного органа власти, телевизионный репортаж, иные источники) и тип материала (полный репортаж, короткий репортаж, видео-интервью с иностранными и местными участниками церемонии, фрагмент церемонии). Мы определяли также длительность данного видео и плотность представленности видеоматериалов о данном предприятии (общее число доступных видеоматериалов о церемонии, общее число видеозаписей отдельного предприятия).

Далее после просмотра десятка видеорепортажей (продолжительных репортажей, посвящённых стандартным церемониям открытия предприятий, а, иначе говоря, церемониям, в которых участвовали руководители материнской компании и местных органов власти), мы разработали контрольный перечень параметров для оценки этих мероприятий. Мы создали шкалу для регистрации основного места проведения церемонии, включающую опции (внутри цеха, в специальном месте на предприятии, вне стен цеха, то есть снаружи); шкалу оценки лиц, посетивших церемонию (от малой группы участников до огромной толпы); шкалу оценки числа и состава лиц, выполнивших символическое действие «запуска предприятия».

Некоторое число шкал было создано для оценки небольших, но очень информативных невербальных знаков, имевших место на событии. Например, для церемоний открытия производственных подразделений, принадлежащих компаниям из восточной Азии (Япония, Корея, Китай), мы выделили западный тип символического акта запуска производства (перерезание ленточки, нажатие кнопки, давление на рычаг управления); восточные символические действия (одновременное приложение ладоней); оба типа действий, исполняемые одновременно. Иным очень информативным аспектом невербального поведения была одежда представителей местной власти во время их ознакомительного путешествия по вновь построенному предприятию. Во время посещения работающих производственных мощностей, особенно в пищевой промышленности отрасли, обычно обязательна специальная униформа (защитная одежда и, иногда, шлем или «чепчик»). Вопрос состоит в том, будет ли защитный комбинезон, надетый на представителя местной власти, оснащен логотипом материнской компании, логотипом местного подразделения



материнской компании или будет вовсе без логотипа. Этот малый знак многое говорит о желании представителей местных властей придать визуальному ряду, сопровождающему мероприятие, символы принятия ими правил поведения иностранного инвестора.

Специальный набор обозначений мы применили для отражения типов вербальной активности основных участников (свободное выступление или чтение текста речи по бумаге; попытки высказываний на иностранном языке; попытки обращения к другим участникам церемонии). Кроме того, мы разработали список базовых слов (фраз), выражающих когнитивный, аффективный и конативный элементы, а также демонстрирующих кредитоспособность участников церемонии и, вероятно, других лиц и команд со стороны материнской компании (компании в целом; её совета директоров или исполнительного комитета; отдельных высших руководителей; управляющих местным подразделением; работников материнской компании; работников местного подразделения) и со стороны местных властей. Среди слов и фраз, выражающих когнитивные элементы кредитоспособности, мы выделили: 1) напоминания об обещаниях, данных противоположной стороной; 2) показатели измеримого вклада вновь открываемого предприятия в местное бизнес-сообщество. Аффективные элементы кредитоспособности включали: 1) выражения восхищения отдельными аспектами производства (размер, технологический уровень, уровень техники безопасности и другое); 2) выражение признательности отдельным лицам и командам. Наконец, конативные элементы включали: 1) обещания того, что в дальнейшем будут сделаны определённые действия; 2) уверенность в определённых типах поведения. Общий список параметров описания торжественной церемонии открытия нового российского завода зарубежной ТНК содержится в Приложении А.

Валидация нашего инструментария проводилась следующим образом. Пять экспертов независимо друг от друга просматривали один и тот же одиннадцатиминутный ролик о формальной церемонии открытия предприятия. Затем каждый эксперт независимо от других заполнял лист с предложенными шкалами, где отмечал особенности организации церемонии, речей выступающих, включая риторику, невербальное поведение и дополнительные

знаки. Среднее время просмотров видеозаписи (были разрешены повторные просмотры отдельных эпизодов и записи в целом) составляло 55 минут. Заполненные листы с оценками и ремарками экспертов сравнивались и выявлялись случаи единства мнений экспертов в определении вербальных и невербальных элементов поведения.

### **3.2 Подбор примеров**

Мы решили посвятить наше исследование формальным церемониям открытия подразделений ТНК в одной стране – в России. Выбор нашей страны для качественного анализа феномена имел несколько причин. Во-первых, Россия имеет вполне сложившуюся традицию формальных церемоний открытия промышленных мощностей, сформированную в тридцатые годы прошлого века. Такие церемонии были частью официальной пропаганды и, следовательно, были хорошо представлены в газетах, документальных фильмах и даже в художественных романах (см.: Ильф и Петров, 1961, с. 318-329). Для национальной традиции в подобном ритуале были характерны пять основных элементов:

- формальный отчет руководителя строительства вышестоящему руководителю и запрос на разрешение запустить объект в действие;
- инспекционный тур высшего руководства по вновь открытому предприятию;
- участие в церемонии не только официальных лиц, конструкторов и управляющих новым предприятием, но и деловых партнёров (поставщиков комплектующих и потенциальных потребителей продукции нового предприятия);
- организация церемонии как митинга с демонстрацией общественного воодушевления, чествованием героев труда, патетическими речами рабочих, выражающих желание, чтобы их незамедлительно отправили на новую стройку,
- банкет.

В рамках национальной традиции проведения ритуала доминировали аффективный и конативный элементы. Тем не менее, на её примере мы имеем

отчетливую базу для сравнения традиционных церемоний открытия предприятий с современными церемониями, проводимыми в Российской Федерации. Кроме того, российский пример предоставляет уникальную возможность для сравнения с церемониями открытия предприятий в совершенно иных политическом и экономическом контексте, поскольку условия для прямых иностранных инвестиций в России драматически изменились в течение 2014 – 2015 годов (см.: Gurkov, 2016a; Gurkov & Saidov, 2017). До 2014 года церемонии открытия предприятий были всего лишь важным этапом бизнес-проектов, развиваемых ТНК в стандартных рамках проектов инвестирования в крупную развивающуюся экономику. С 2014 года вместе с развитием политического напряжения в отношениях между Россией и Западом и, частично, с 2015 года, в связи с падением стоимости национальной валюты и рецессией в основных сегментах российского рынка каждое новое предприятие, принадлежащее ТНК, стало рассматриваться как победа российского руководства над его политическими оппонентами – правительствами развитых стран, вводящих санкции против России; как победа местных властных структур, которые создали условия, благоприятные для запуска производства, несмотря на условия экономической нестабильности (или создавшие режим благоприятствования для иностранных инвесторов, рассматривавших опцию отказа от проекта); победа высшего руководства компании, которое убедило инвесторов том, что их потери в случае отказа от проекта будут более значительными, чем в случае его завершения и запуска производства в эксплуатацию; и победа регионального менеджмента, которые заставили высшее руководство «материнской компании» уделить достаточно внимания и выделить необходимые средства для реализации проекта. Из сказанного следует, что аффективный элемент при открытии предприятия должен быть особенно заметен.

Третий рациональный аргумент при выборе российских примеров церемоний состоит в том, что у нас в руках оказалась база данных всех формальных церемоний открытия новых производств, принадлежащих ТНК в России и состоявшихся с 2012 по 2016 год. Данная база данных частично представлена в (Gurkov, 2016a) и (Gurkov, Kokorina, 2017) и содержит необходимую фоновую информацию (то есть точное местоположение каждого из

вновь открываемых промышленных объектов; основные виды производимой продукции по двузначному коду (SIC); материнскую компанию и страну её базирования; объем инвестиций; число работников на вновь возводимом объекте; имена и должности лиц, посетивших церемонию; имена и позиции в материнской компании её представителей, посетивших церемонию) обо всех церемониях открытия предприятий, принадлежащих подразделениям ТНК между январем 2012 и декабрем 2016 года. Мы поддерживаем эту базу данных и расширили её вплоть до июня 2017 года. Итоговая база данных включает информацию о 330 объектах: 214 новых предприятиях и 116 дополнительных производственных мощностях уже существующих предприятий, управляемых 243 материнскими компаниями из 33 стран, работающих в 62 российских регионах.

По мере накопления нашей базы данных мы начали собирать видеоматериалы с церемоний открытия производств. Мы исключили из списка для подробного анализа любительские видеоматериалы, имевшие отношение к подготовке церемоний открытия, поскольку посчитали их использование не совсем этически оправданным. Мы нашли 119 публично распространяемых видеоматериалов об открытии 56 промышленных объектов в 20 российских регионах: 42 новых предприятиях и 14 дополнительных производственных мощностях, принадлежащих 46 материнским компаниям из 17 стран. Необходимо подчеркнуть, что для более чем половины материнских компаний (27 примеров) записанные на видео церемонии открытия предприятий были первыми подобными церемониями в РФ. В случае 41 промышленного объекта видеозаписи их церемонии открытия существуют более чем в одном экземпляре. В 20 случаях существует три и более различных видеозаписи одной и той же церемонии. В одном случае церемонию открытия предприятия посетил президент РФ, в двух случаях – премьер-министр, в 42 случаях местное руководство – губернаторы регионов. В реальности, в 45 формальных церемоний открытия, в том числе с участием президента и премьер-министра, приняли участие только 18 губернаторов, поскольку в 2012 – 2017 годах некоторые губернаторы участвовали в более чем одной церемонии открытия предприятий ТНК. Что касается представителей материнской компании, следует сказать, что только в восьми случаях церемонию посетили крупнейшие

акционеры. При этом в шести из восьми случаев это были представители германских семейных компаний. В 26 случаях церемонии посетили ведущие руководители компаний (см. Таблицы 1-6).

Таблица 1 — Основные характеристики новых объектов, церемонии открытия которых запечатлены на публично доступных видео

| Дата открытия | Страна происхождения Материнской компании | Отрасль                                          | Тип объекта | Данный объект является первым промышленным объектом корпорации в России | Число видеоматериалов, посвященных церемонии открытия |
|---------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1             | 2                                         | 3                                                | 4           | 5                                                                       | 6                                                     |
| Июнь 2017     | США                                       | Производство промышленной и коммерческой техники | Новый завод | Нет                                                                     | 3                                                     |
| Июнь 2017     | США                                       | Производство химических и смежных продуктов      | Новый завод | Да                                                                      | 2                                                     |
| Июнь 2017     | Германия                                  | Производство готовых металлических изделий       | Новый завод | Да                                                                      | 3                                                     |
| Июнь 2017     | Италия, Сербия                            | Производство бумаги и смежных продуктов          | Новый завод | Да                                                                      | 2                                                     |

Продолжение таблицы 1

| 1           | 2         | 3                                                      | 4                                     | 5   | 6 |
|-------------|-----------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----|---|
| Июнь 2017   | Финляндия | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Расширение существующего производства | Нет | 1 |
| Май 2017    | Япония    | Производство пластика и других пластмассовых изделий   | Новый завод                           | Да  | 3 |
| Апрель 2017 | США       | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Новый завод                           | Да  | 1 |
| Март 2017   | США       | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Расширение существующего производства | Нет | 1 |

Продолжение таблицы 1

| 1             | 2        | 3                                                                    | 4                                     | 5   | 6 |
|---------------|----------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----|---|
| Ноябрь 2016   | Германия | Производство химических и смежных продуктов                          | Новый завод                           | Нет | 2 |
| Сентябрь 2016 | Германия | Производство электроники и другого электрооборудования и компонентов | Новый завод                           | Да  | 1 |
| Июнь 2016     | Германия | Производство промышленной и коммерческой техники                     | Новый завод                           | Да  | 3 |
| Июнь 2016     | Германия | Производство химических и смежных продуктов                          | Расширение существующего производства | Нет | 2 |
| Апрель 2016   | Китай    | Производство электроники и другого электрооборудования и компонентов | Новый завод                           | Да  | 3 |



Продолжение таблицы 1

| 1             | 2         | 3                                                      | 4                                     | 5   | 6 |
|---------------|-----------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----|---|
| Март 2016     | Финляндия | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Расширение существующего производства | Нет | 1 |
| Октябрь 2015  | Япония    | Производство транспортного оборудования                | Новый завод                           | Да  | 3 |
| Октябрь 2015  | Германия  | Производство промышленной и коммерческой техники       | Расширение существующего производства | Нет | 2 |
| Сентябрь 2015 | Канада    | Производство транспортного оборудования                | Расширение существующего производства | Нет | 2 |
| Сентябрь 2015 | Турция    | Производство промышленной и коммерческой техники       | Новый завод                           | Да  | 3 |

Продолжение таблицы 1

| 1             | 2                | 3                                                      | 4                                     | 5   | 6 |
|---------------|------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----|---|
| Сентябрь 2015 | Германия, Япония | Производство промышленной и коммерческой техники       | Новый завод                           | Да  | 3 |
| Сентябрь 2015 | США              | Производство промышленной и коммерческой техники       | Новый завод                           | Да  | 2 |
| Сентябрь 2015 | США              | Производство транспортного оборудования                | Новый завод                           | Нет | 3 |
| Июль 2015     | США              | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Расширение существующего производства | Нет | 2 |
| Июль 2015     | Германия         | Производство транспортного оборудования                | Новый завод                           | Нет | 2 |

Продолжение таблицы 1

| 1         | 2                    | 3                                                                             | 4                                           | 5   | 6 |
|-----------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----|---|
| Июнь 2015 | Швеция,<br>Швейцария | Производство<br>электроники и другого<br>электрооборудования<br>и компонентов | Новый завод                                 | Нет | 3 |
| Июнь 2015 | США                  | Производство<br>пластика и других<br>пластмассовых<br>изделий                 | Новый завод                                 | Да  | 2 |
| Май 2015  | Нидерланды           | Производство<br>промышленной и<br>коммерческой техники                        | Новый завод                                 | Да  | 1 |
| Май 2015  | Германия, Россия     | Производство изделий<br>из камня и бетона                                     | Новый завод                                 | Нет | 3 |
| Май 2015  | США                  | Производство<br>продуктов питания и<br>сопутствующих<br>товаров               | Расширение<br>существующего<br>производства | Нет | 2 |

Продолжение таблицы 1

| 1            | 2                    | 3                                                    | 4           | 5   | 6 |
|--------------|----------------------|------------------------------------------------------|-------------|-----|---|
| Апрель 2015  | Дания                | Производство химических и смежных продуктов          | Новый завод | Да  | 2 |
| Март 2015    | Германия, Белоруссия | Производство пластика и других пластмассовых изделий | Новый завод | Да  | 4 |
| Март 2015    | Турция               | Производство бумаги и смежных продуктов              | Новый завод | Нет | 2 |
| Февраль 2015 | Швеция               | Производство химических и смежных продуктов          | Новый завод | Нет | 1 |
| Ноябрь 2014  | Швеция               | Производство транспортного оборудования              | Новый завод | Нет | 3 |

Продолжение таблицы 1

| 1             | 2               | 3                                                             | 4                                     | 5   | 6 |
|---------------|-----------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----|---|
| Сентябрь 2014 | Турция          | Производство пиломатериалов и изделий из дерева, кроме мебели | Новый завод                           | Да  | 2 |
| Сентябрь 2014 | Бельгия, Россия | Производство химических и смежных продуктов                   | Новый завод                           | Да  | 3 |
| Сентябрь 2014 | Швеция          | Производство бумаги и смежных продуктов                       | Расширение существующего производства | Нет | 2 |
| Август 2014   | Турция          | Производство транспортного оборудования                       | Новый завод                           | Да  | 1 |
| Июль 2014     | Германия        | Производство готовых металлических изделий                    | Новый завод                           | Нет | 2 |

Продолжение таблицы 1

| 1            | 2         | 3                                                      | 4                                     | 5   | 6 |
|--------------|-----------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----|---|
| Июнь 2014    | Япония    | Производство промышленной и коммерческой техники       | Новый завод                           | Да  | 3 |
| Май 2014     | Франция   | Производство изделий из камня и бетона                 | Новый завод                           | Нет | 1 |
| Май 2014     | Германия  | Производство готовых металлических изделий             | Новый завод                           | Да  | 2 |
| Апрель 2014  | Швейцария | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Расширение существующего производства | Нет | 2 |
| Февраль 2014 | Норвегия  | Производство химических и смежных продуктов            | Новый завод                           | Да  | 3 |
| Январь 2014  | США       | Производство промышленной и коммерческой техники       | Новый завод                           | Да  | 3 |

Продолжение таблицы 1

| 1            | 2         | 3                                                                    | 4                                     | 5   | 6 |
|--------------|-----------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----|---|
| Декабрь 2013 | Финляндия | Производство изделий из камня и бетона                               | Новый завод                           | Да  | 4 |
| Ноябрь 2013  | Финляндия | Производство пластика и других пластмассовых изделий                 | Расширение существующего производства | Да  | 1 |
| Ноябрь 2013  | Германия  | Производство электроники и другого электрооборудования и компонентов | Новый завод                           | Да  | 1 |
| Октябрь 2013 | США       | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров               | Расширение существующего производства | Нет | 1 |
| Октябрь 2013 | Германия  | Производство изделий из камня и бетона                               | Новый завод                           | Нет | 1 |

Продолжение таблицы 1

| 1             | 2                    | 3                                                                             | 4                                           | 5   | 6 |
|---------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----|---|
| Сентябрь 2013 | Швеция,<br>Швейцария | Производство<br>электроники и другого<br>электрооборудования<br>и компонентов | Новый завод                                 | Нет | 1 |
| Июль 2013     | Германия             | Производство<br>химических и<br>смежных продуктов                             | Новый завод                                 | Да  | 3 |
| Май 2013      | Швейцария            | Производство<br>продуктов питания и<br>сопутствующих<br>товаров               | Расширение<br>существующего<br>производства | Нет | 1 |
| Май 2013      | Бельгия              | Производство готовых<br>металлических<br>изделий                              | Расширение<br>существующего<br>производства | Нет | 2 |
| Июнь 2012     | Германия             | Производство<br>электроники и другого<br>электрооборудования<br>и компонентов | Новый завод                                 | Нет | 2 |



Продолжение таблицы 1

| 1         | 2        | 3                                                                             | 4           | 5   | 6 |
|-----------|----------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|---|
| Июнь 2012 | Германия | Производство<br>электроники и другого<br>электрооборудования<br>и компонентов | Новый завод | Нет | 2 |
| Июнь 2012 | Дания    | Производство изделий<br>из камня и бетона                                     | Новый завод | Нет | 3 |

Таблица 2 — Участники церемоний торжественного открытия новых заводов западных корпораций

| Дата проведения церемонии | Страна происхождения материнской компании | Наиболее высокопоставленный участник из принимающей страны | Наиболее высокопоставленный участник со стороны иностранного инвестора |
|---------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                                         | 3                                                          | 4                                                                      |
| Июнь 2017                 | США                                       | Местные власти                                             | Руководитель регионального подразделения                               |
| Июнь 2017                 | США                                       | Губернатор (Президент республики)                          | Генеральный директор                                                   |
| Июнь 2017                 | Германия                                  | Губернатор (Президент республики)                          | Собственник                                                            |
| Июнь 2017                 | Италия, Сербия                            | Губернатор (Президент республики)                          | Генеральный директор                                                   |
| Июнь 2017                 | Финляндия                                 | Местные власти                                             | Генеральный директор                                                   |
| Май 2017                  | Япония                                    | Губернатор (Президент республики)                          | Генеральный директор                                                   |
| Апрель 2017               | США                                       | Губернатор (Президент республики)                          | Собственник                                                            |

Продолжение таблицы 2

| 1             | 2         | 3                                    | 4                                        |
|---------------|-----------|--------------------------------------|------------------------------------------|
| Март 2017     | США       | Губернатор (Президент республики)    | Руководитель регионального подразделения |
| Ноябрь 2016   | Германия  | Местные власти                       | Руководитель странового подразделения    |
| Сентябрь 2016 | Германия  | Губернатор (Президент республики)    | Собственник                              |
| Июнь 2016     | Германия  | Премьер-министр Российской Федерации | Член правления материнской компании      |
| Июнь 2016     | Германия  | Губернатор (Президент республики)    | Руководитель регионального подразделения |
| Апрель 2016   | Китай     | Губернатор (Президент республики)    | Генеральный директор                     |
| Март 2016     | Финляндия | Местные власти                       | Член правления материнской компании      |
| Октябрь 2015  | Япония    | Губернатор (Президент республики)    | Руководитель регионального подразделения |
| Октябрь 2015  | Германия  | Губернатор (Президент республики)    | Собственник                              |

Продолжение таблицы 2

| 1             | 2                 | 3                                 | 4                                         |
|---------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| Сентябрь 2015 | Канада            | Губернатор (Президент республики) | Другие представители материнской компании |
| Сентябрь 2015 | Турция            | Губернатор (Президент республики) | Собственник                               |
| Сентябрь 2015 | Германия, Япония  | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                      |
| Сентябрь 2015 | США               | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                      |
| Сентябрь 2015 | США               | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                      |
| Июль 2015     | США               | Губернатор (Президент республики) | Другие представители материнской компании |
| Июль 2015     | Германия          | Губернатор (Президент республики) | Руководитель регионального подразделения  |
| Июнь 2015     | Швеция, Швейцария | Губернатор (Президент республики) | Руководитель регионального подразделения  |
| Июнь 2015     | США               | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                      |

Продолжение таблицы 2

| 1             | 2                    | 3                                 | 4                                        |
|---------------|----------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|
| Май 2015      | Нидерланды           | Местные власти                    | Собственник                              |
| Май 2015      | Германия, Россия     | Местные власти                    | Собственник                              |
| Май 2015      | США                  | Губернатор (Президент республики) | Руководитель регионального подразделения |
| Апрель 2015   | Дания                | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                     |
| Март 2015     | Германия, Белоруссия | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                     |
| Март 2015     | Турция               | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                     |
| Февраль 2015  | Швеция               | Местные власти                    | Генеральный директор                     |
| Ноябрь 2014   | Швеция               | Губернатор (Президент республики) | Член правления материнской компании      |
| Сентябрь 2014 | Турция               | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                     |
| Сентябрь 2014 | Бельгия, Россия      | Президент Российской Федерации    | Генеральный директор                     |

Продолжение таблицы 2

| 1             | 2         | 3                                 | 4                                        |
|---------------|-----------|-----------------------------------|------------------------------------------|
| Сентябрь 2014 | Швеция    | Губернатор (Президент республики) | Член правления материнской компании      |
| Август 2014   | Турция    | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                     |
| Июль 2014     | Германия  | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                     |
| Июнь 2014     | Япония    | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                     |
| Май 2014      | Франция   | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                     |
| Май 2014      | Германия  | Губернатор (Президент республики) | Собственник                              |
| Апрель 2014   | Швейцария | Губернатор (Президент республики) | Руководитель регионального подразделения |
| Февраль 2014  | Норвегия  | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                     |
| Январь 2014   | США       | Губернатор (Президент республики) | Генеральный директор                     |

Продолжение таблицы 2

| 1             | 2                 | 3                                    | 4                                        |
|---------------|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|
| Декабрь 2013  | Финляндия         | Премьер-министр Российской Федерации | Генеральный директор                     |
| Ноябрь 2013   | Финляндия         | Губернатор (Президент республики)    | Генеральный директор                     |
| Ноябрь 2013   | Германия          | Местные власти                       | Собственник                              |
| Октябрь 2013  | США               | Местные власти                       | Руководитель странового подразделения    |
| Октябрь 2013  | Германия          | Губернатор (Президент республики)    | Член правления материнской компании      |
| Сентябрь 2013 | Швеция, Швейцария | Местные власти                       | Руководитель странового подразделения    |
| Июль 2013     | Германия          | Губернатор (Президент республики)    | Член правления материнской компании      |
| Май 2013      | Швейцария         | Губернатор (Президент республики)    | Руководитель регионального подразделения |
| Май 2013      | Бельгия           | Местные власти                       | Генеральный директор                     |
| Июнь 2012     | Германия          | Губернатор (Президент республики)    | Генеральный директор                     |

Продолжение таблицы 2

| 1         | 2        | 3                                    | 4                    |
|-----------|----------|--------------------------------------|----------------------|
| Июнь 2012 | Германия | Губернатор (Президент<br>республики) | Генеральный директор |
| Июнь 2012 | Дания    | Губернатор (Президент<br>республики) | Генеральный директор |



Таблица 3 — Статистика по видео торжественных открытий по годам

| Год  | Количество открытий с видео | Из них «полноценных» церемоний |
|------|-----------------------------|--------------------------------|
| 2012 | 3                           | 3                              |
| 2013 | 9                           | 2                              |
| 2014 | 12                          | 9                              |
| 2015 | 17                          | 8                              |
| 2016 | 7                           | 2                              |
| 2017 | 8                           | 5                              |

Таблица 4 — Количество видео торжественных открытий по стране происхождения материнской компании

| Страна происхождения | Количество открытий с видео |
|----------------------|-----------------------------|
| Германия             | 17                          |
| США                  | 10                          |
| Швеция               | 5                           |
| Швейцария            | 4                           |
| Финляндия            | 4                           |
| Турция               | 4                           |
| Япония               | 4                           |
| Норвегия             | 2                           |
| Дания                | 2                           |
| Бельгия              | 2                           |
| Франция              | 1                           |
| Нидерланды           | 1                           |
| Китай                | 1                           |
| Канада               | 1                           |
| Италия               | 1                           |

Таблица 5 — Статистика видео торжественных открытий по регионам РФ

| Регион                   | Количество<br>открытий с<br>видео | Из них:                               |                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                          |                                   | Присутствовал<br>губернатор и<br>выше | Присутствовал<br>Генеральный<br>директор и/или<br>собственник |
| Республика<br>Татарстан  | 9                                 | 9                                     | 9                                                             |
| Липецкая область         | 9                                 | 6                                     | 6                                                             |
| Московская область       | 7                                 | 1                                     | 2                                                             |
| Калужская область        | 5                                 | 5                                     | 3                                                             |
| Ленинградская<br>область | 3                                 | 3                                     | 3                                                             |
| Ульяновская область      | 3                                 | 3                                     | 3                                                             |
| Нижегородская<br>область | 3                                 | 3                                     | 1                                                             |
| Тюменская область        | 3                                 | 1                                     | 2                                                             |
| Костромская область      | 2                                 | 2                                     | 1                                                             |
| Тверская область         | 2                                 | 2                                     | 2                                                             |
| Самарская область        | 1                                 | 1                                     | 0                                                             |
| Краснодарский край       | 1                                 | 1                                     | 1                                                             |
| Алтайский край           | 1                                 | 1                                     | 0                                                             |
| Чувашская<br>Республика  | 1                                 | 1                                     | 0                                                             |
| Пермский край            | 1                                 | 1                                     | 0                                                             |
| Ростовская область       | 1                                 | 0                                     | 0                                                             |
| Саратовская область      | 1                                 | 1                                     | 1                                                             |
| Ставропольский край      | 1                                 | 1                                     | 0                                                             |
| Тульская область         | 1                                 | 0                                     | 0                                                             |
| Вологодская область      | 1                                 | 1                                     | 0                                                             |

Таблица 6 — Статистика по видео торжественных открытий по материнским компаниям

| Материнская компания                  | Количество<br>открытий с<br>видео | Тип открытия и комментарий        |                         |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| 1                                     | 2                                 | 3                                 | 4                       |
| ABB                                   | 2                                 | Новый завод                       | Разные заводы           |
| Armstrong                             | 1                                 | Новый завод                       |                         |
| Baker Hughes                          | 2                                 | Новый завод                       | Первая и вторая очереди |
| Benning Power Electronics             | 1                                 | Новый завод                       |                         |
| Bekaert                               | 2                                 | Новая линия                       |                         |
| Bridgestone                           | 1                                 | Новый завод                       |                         |
| Bosch                                 | 2                                 | Новый завод                       | Разные заводы           |
| BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH | 2                                 | Новый завод и логистический центр |                         |
| CLAAS                                 | 1                                 | Вторая очередь завода             |                         |
| Coskunuz                              | 1                                 | Новый завод                       |                         |
| Fujikura                              | 1                                 | Новый завод                       |                         |
| DMG MORI                              | 1                                 | Новый завод                       |                         |
| Ford Sollers                          | 1                                 | Новый завод                       |                         |
| Haier                                 | 1                                 | Новый завод                       |                         |
| Hayat Holding                         | 1                                 | Новый завод                       |                         |

Продолжение таблицы 6

| 1                      | 2 | 3                                            | 4 |
|------------------------|---|----------------------------------------------|---|
| Hitachi                | 1 | Новый завод                                  |   |
| Jokey Gummersbach      | 1 | Новый завод                                  |   |
| Jotun                  | 1 | Новый завод                                  |   |
| Henkel                 | 3 | 2 новых завода и линия - все в разных местах |   |
| Kemin Industries       | 1 | Новый завод                                  |   |
| Koluman Holding A.S.   | 1 | Новый завод                                  |   |
| Kastamonu Entegre      | 1 | Новый завод                                  |   |
| LafargeHolcim          | 1 | Новый завод                                  |   |
| Kverneland Group       | 1 | Новый завод                                  |   |
| Lanxess                | 1 | Новый завод                                  |   |
| Magna International    | 1 | Новый цех                                    |   |
| National Oilwell Varco | 1 | Новый завод                                  |   |
| MC-Bauchemie           | 1 | Новый завод                                  |   |
| Nestle                 | 2 | Новый цех и новая очередь на разных заводах  |   |
| OBO Bettermann         | 1 | Новый завод                                  |   |
| Novo Nordisk           | 1 | Новый завод                                  |   |
| Oriflame               | 1 | Новый завод                                  |   |
| PPG Industries Group   | 1 | Новый завод                                  |   |

Продолжение таблицы 6

| 1                              | 2 | 3                  | 4                               |
|--------------------------------|---|--------------------|---------------------------------|
| Palladio Zannini               | 1 | Новый завод        |                                 |
| Paroc Group                    | 1 | Новый завод        |                                 |
| PepsiCo                        | 3 | Новые линии и цеха |                                 |
| Solvay                         | 1 | Новый завод        |                                 |
| RMA Pipeline Equipment         | 1 | Новый завод        |                                 |
| Rockwool                       | 1 | Новый завод        |                                 |
| Svenska Cellulosa Aktiebolaget | 1 | Новая линия        |                                 |
| Triott Group b.v               | 1 | Новый завод        |                                 |
| Specta                         | 1 | Новая линия        |                                 |
| Valio                          | 2 | Новая линия        | Один и тот же завод в г. Ершово |
| Viessmann                      | 1 | Новый завод        |                                 |
| Wilo                           | 1 | Новый завод        |                                 |
| Volvo Group                    | 1 | Новый завод        |                                 |

Таким образом, о большинстве видеоматериалов с церемоний открытия предприятий, имеющих в нашем распоряжении и посещённых как российскими, так и иностранными руководителями, можно говорить как о событиях кросс-культурной коммуникации. Кроме того, следует указать, что наши примеры репрезентативны с региональной точки зрения, поскольку данные церемонии были записаны в регионах, где было организовано 75% подобных мероприятий. Более того, коэффициент подобия наших региональных примеров с общей популяцией ( $\phi$ -коэффициент неопределённости Крамера)

значим на уровне 0,006. Несколько слов о представленности в наших видеоматериалах различных отраслей. В них отображены церемонии открытия предприятий, работающих во всех отраслях, где работают зарубежные ТНК (продовольственные продукты, детское питание, транспортные средства, промышленное и коммерческое оборудование, химическая продукция и сопутствующие товары и т.п.).

## **4 Результаты**

### **4.1 Устойчивость и отклонения от национальных традиций торжественных церемоний открытия новых предприятий**

Первый этап нашего анализа данных был посвящён выявлению частей национальной традиции в формальных церемониях открытия новых предприятий, которые «выжили» со времен Советского Союза, и тех, которые «не выжили». Формальный рапорт главы строительства вышестоящему руководству и запрос на разрешение запустить производство на объекте был произведен в единственном исключительном случае – при участии в церемонии открытия Президента РФ. В этом случае по громкой связи руководителем строительства было доложено о готовности предприятия к запуску и запрошено разрешение его произвести. Разрешение было получено, и после этого Президент, губернатор, два руководителя партнерских компаний, представленных в проекте, и два ведущих инженера, по одному из каждой компании, совместно потянули за рычаг. Это действие сопровождалось громким гудком. Во всех других случаях, даже в присутствии премьер-министра, символическим действиям запуска производства не предшествовали ни символические рапорты, ни запросы дать разрешение на запуск производственных мощностей в действие.

Ознакомительный тур представителя российских властей по вновь вводимым в строй цехам имел место в рамках всех церемоний их открытия. В то же время во время этих туров были предприняты усилия для минимизации интенсивности именно кросс-культурной коммуникации. Даже если представителей местной власти в туре сопровождали иностранные представители материнской компании, большинство пояснений давалось российскими работниками вновь построенного завода по-русски. Важно подчеркнуть, что во время такого взаимодействия местные сотрудники вели себя естественно и без тени подобострастия. На одной из видеозаписей пояснения мэру Москвы давал сотрудник заводской лаборатории на предприятии, производящем молочную продукцию. Первый из соавторов имел возможность посетить этот завод и проинтервьюировать этого же работника за два года до визита мэра Москвы. Манеры работника в ходе интервью

академическому интервьюеру были абсолютно такими же, что и при визите высокопоставленного чиновника. Лицо мэра выражало удовлетворение сделанной презентацией, и он подчеркнул это удовлетворение просьбой повторить ответ: «Что вы сказали? В планах вашего предприятия запуск 60 новых продуктов?!».

В некоторых видеозаписях мы выявили, что тур по предприятию может быть признан ключевым элементом церемонии и может действительно оказывать сильное впечатление на представителей властей. Например, после тщательно подготовленного и отлично проведённого ориентационного тура по предприятию (представленного на отдельной видеозаписи), чрезвычайно опытный и несентиментальный представитель российских властных структур после речей и символического запуска производства спустился с трибуны, на которой производился символический акт запуска производства, к работникам предприятия, стоявшим в ряд недалеко от трибуны, и обратился к ним с искренне и со специфическими жестами (широко раздвигая руки): «Спасибо! И теперь вот так, без микрофона. Я хочу вас поздравить и пожелать успехов! Предприятие шикарное!...» (см.: Церемония открытия нового производства ПВХ на заводе компании «Русвинил»).

Поскольку данная персона обладала чрезвычайно высоким статусом, данный эпизод может служить символом исключительного успеха церемонии открытия предприятия с точки зрения иностранных инвесторов. Интересно, что представленный эпизод «обращения к людям» нельзя отнести к кросс-культурной коммуникации. Первая линия работников нового предприятия была сформирована как из российских, так из иностранных работников, одетых в спецодежду разных цветов. Представитель власти, спустившись с трибуны, двинулся в сторону российских работников (в спецодежде соответствующего цвета).

Присутствие на церемонии не только руководителей, строителей и управляющих новым производством, но деловых партнеров (поставщиков оборудования и, отчасти, потребителей новой продукции) мы наблюдали на 20 из 56 открытых производств. Удивительно, что эти случаи преимущественно относились к новым предприятиям, предназначенным к выпуску



производственного оборудования и комплектующих (сельскохозяйственное машиностроение, оборудование для мельниц и т.п.). В одном случае, иностранная компания, находящаяся в совместной германо-японской собственности, пригласила на церемонию более 700 своих партнеров со всего мира. Этот случай позволил представителям местных властей создать сеть новых деловых контактов и ввести на территорию региона дюжину новых иностранных инвесторов.

Общая организация церемонии как «митинга единства и поддержки» с публичным выражением воодушевления трансформировалась в более формальный и регулируемый тип церемонии с двумя возможными доминирующими сценариями: «стоячую» церемонию, при которой все участники находятся вокруг или напротив выступающих, или «сидячую» церемонию, напоминающей пресс-конференцию. Важно то, что на церемониях отсутствуют выступления рядовых работников, кроме одного-единственного случая. Подчеркнём, что как местные сотрудники, так и сотрудники-иностранцы, привлечённые на большинство таких церемоний, – это специалисты из центральных инженерных отделов зарубежных подразделений. Это особенно заметно на церемониях открытия российских предприятий, принадлежащих корейским, японским и китайским компаниям. Как российские, так и иностранные работники, как правило, не выступают во время церемоний, если не считать пояснений во время ознакомительного тура. Тем не менее, обязательство выразить воодушевление по случаю открытия предприятия на церемонии выполняется высокопоставленными участниками как с российской, так и с иностранной стороны независимо от типа проводимой церемонии (в стоячем или сидячем формате).

Приведём пример подобной речи губернатора (речь была произнесена без бумаги в руках, сам губернатор был одет в белый халат с логотипом компании-инвестора и в чепчик, что предписывалось нормами нахождения как работников, так и посетителей внутри предприятия, производящем продукты питания).

«Уважаемый господин президент [корпорации-инвестора]!

Уважаемые жители области! Дорогие друзья! Сегодня мы

присутствуем при поистине историческом событии: мы запускаем новое, самое инновационное, высокотехнологичное, передовое производство по производству детского питания – каш, которые будут производиться здесь, на нашей земле.

Почему это очень важное событие для всех нас? Потому что это новый этап в развитии нашей пищевой промышленности. Это высокое доверие, которое оказали нам инвесторы, приняв решение построить это суперсовременное предприятие здесь, на территории Н-ской области. Это говорит о доверии к региональной и муниципальной власти. Это говорит о благоприятном инвестиционном климате. Это говорит о том, что мы по всем компонентам (в том числе при подготовке, поставке сырья на фабрику), соответствуем всем высочайшим европейским нормам. Это говорит о том, что у нас большое будущее и огромный потенциал. Открытие этого предприятия – это новая эпоха в развитии, в приготовлении детского питания в России, потому что оно будет произведено из экологически чистого сырья, произведенного здесь на нашей земле.

Предприятие «Х» – это мировой лидер. И с запуском этого предприятия мы полностью закрываем потребности нашего российского рынка. Это классический пример импортозамещения. Я очень рад тому, что инвестор, который сегодня принял решение инвестировать в развитие своих производственных площадок на территории нашей области, уже ведёт с нами переговоры об открытии и строительстве следующего комплекса по производству детского питания. И сегодня мы будем обсуждать возможность предоставления дополнительного земельного участка под новое производство. Это очень хороший шаг для реализации инвестиционных проектов в городе N. И я благодарен компании «Х» за этот выбор и хотел бы вручить президенту компании благодарственное письмо от имени губернатора за оказанное доверие нашему региону, нашей родной земле. Поздравляю Вас всех, дорогие друзья, с открытием фабрики!»

Несмотря на то, что некоторые высказывания из выступления (новый, инновационный, высокотехнологичный, продвинутая продукция и тому подобное) относятся к аффективному элементу, большая часть выступления содержит выраженный когнитивный элемент. Среди них – подчёркивание выгод проекта для региона и национальной экономики, соответствие проекта наиболее современным трендам в экономической политике российского правительства («импортозамещение»). Некоторые фразы могут быть отнесены к конативному элементу как выражающие обещание со своей стороны совершить в будущем ряд стратегических действий («...сегодня мы обсудим возможность выделения дополнительного участка земли для нового промышленного производства»). Подобное содержание речей характерно и для иных губернаторов, в том числе и при открытии новых очередей производства.

«Добрый день всем, кто здесь присутствуют, в особенности, конечно, работникам предприятия! Я с огромным удовольствием здесь сегодня присутствую, потому что это – не закладка первого камня, который всегда вызывает некоторое сомнение: как всё будет проходить? насколько успешно? Это – запуск третьей очереди производства! Это говорит о том, что предприятие здесь чувствует себя уверенно, развивается и полностью доверяет тем условиям, которые мы предоставили для его работы. Компания «Ч», за что я благодарен руководителям компании, первой отважилась разместить своё производство в нашем индустриальном парке и, конечно, кстати говоря, тогда были ещё и такие, которые приезжали сюда и не верили, что здесь будет такой большой индустриальный парк и уезжали. Говорили, что «Нет, мы, конечно, с удовольствием Вас послушали, все ваши планы, но мы не очень верим, что здесь это может быть». Одним из таких был мой друг – компания У, и она сегодня очень жалеет о том, что не разместила свое производство здесь и несколько раз мне уже об этом говорили. Но сегодня здесь уже 22 резидента, в этом индустриальном парке и 3500 рабочих мест создано. А в перспективе таких рабочих мест здесь будет около 10.000. И наша задача в том, чтобы все эти рабочие места были такими же, не менее привлекательными, чем здесь на предприятии «Х», которые для вас

всех созданы. Насколько я понимаю, вы здесь работаете, потому что вам здесь нравится. И это очень важно. Это самое главное. Значит, здесь есть неплохие условия труда, есть достаточно адекватная оценка вашего труда.

Я благодарен компании «Х» за то, что она не только эффективно ведёт здесь свое производство и, таким образом, делает свое предприятие успешным и показывает пример другим нашим предприятиям, но и за то, что предприятие активно участвует в различных социальных программах и очень отзывчиво на участие в социальных программах, в том числе в области здравоохранения и помощи нашим детям, которые воспитываются в детском садике здесь, в селе Z. Я хотел бы пожелать успехов новому производству, которое мы сегодня открываем, в целом производству, которое здесь размещено, в нашем индустриальном парке и также в очередной раз предложить компании «Х», руководству компании подумать над тем, чтобы здесь, у нас производить и другие товары известнейшей марки «Х», которые производятся во всём мире и в России. Почему бы их производство не расширить здесь, у нас, разместить еще какую-нибудь другую марку. И мы создадим не менее удобные условия для такой деятельности. Успехов Вам! Спасибо! С праздником!»

Представители иностранных инвесторов также произносят речи, выражающие радость. Например, глава наблюдательного совета германской семейной компании произнес следующую речь (на немецком языке, перед большой сидящей аудиторией и с тестом в руке).

«Леди и джентльмены! Спасибо, что пригласили сюда. Спасибо за ваше желание вместе отпраздновать это важное событие – запуск производственной мощности нашего растущего российского предприятия. Мы ожидали этого долгое время. Это событие очень важно для 11000 работников, которые входят в семью нашей корпорации. Мы заинтересованы в долгосрочных взаимоотношениях с

нашими потребителями, работниками и представителями власти во всем мире. Это относится и к России. Мы пришли сюда надолго!»

Если говорить коротко, энергичная речь, произнесенная крупнейшим собственником, уверила аудиторию в желании инвесторов эффективно управлять вновь открытым производством неопределенно долгий период времени. Это намерение удовлетворяет основные нужды представителей государства и отвечает ведущему критерию успеха церемонии открытия предприятия с точки зрения органов власти. Эта речь может служить образцом выступления иностранного инвестора на церемонии открытия предприятия.

Наконец, банкеты мы наблюдали в 13 случаях из 56-ти. Мы предположили, что реальное число банкетов на церемониях открытия предприятий заметно большее, однако, некоторые из них представляют собой закрытые мероприятия и не записываются на видео для публичной демонстрации.

#### **4.2 Вариабельность церемоний открытия предприятий**

Следующий этап нашего анализа касается воссоздания нюансов настроения высокопоставленных участников; вариабельности в продолжительности их речей; диапазона риторических приемов, используемых разными участниками; вариаций в размерах групп лиц, исполняющих символическое действие запуска предприятия в действие; использования разных типов символических действий, а также языка произнесения речей. Что касается опознаваемых нюансов в настроениях высокопоставленных участников церемоний, нам удалось выделить две доминирующие интонации: патетическую и деловую. Патетическим было доминирующее настроение, выражаемое как российскими, так и иностранными участниками на видео, записанных как в предсанкционный период (2012 г. – середина 2014 г.). Патетический настрой выражается несколькими риторическими методами, среди которых преувеличения, метафоры и гиперболы, а также разговорные высказывания местных участников. Выступления, похожие на деловой отчет,

впервые наблюдались в качестве выражающих настроение иностранных инвесторов на церемониях открытия предприятий в 2015 г. и стали еще более распространёнными в 2016 г. Данный стиль характеризуется длинным и монотонным зачитыванием текстов выступлений с важными числовыми данными о делах компании и детальными аргументами относительно выгоды проекта (несмотря на тот очевидный факт, что такие количественные данные плохо воспринимаются на слух, частично из-за не всегда аккуратного последовательного перевода).

Мы также регистрировали длительность выступлений всех выступавших в 2012-2017 годов. В 2012-2014 годах нормой было двухминутное выступление с последовательным переводом как с принимающей, так и с гостевой стороны (85% выступлений). В 2016 году средняя длительность выступления представителей местных властей (с последовательным переводом) достигла четырёх минут, а длительность выступлений иностранных представителей достигла восьми-десяти минут и даже более.

Выступление собственника и Президента группы компаний "Виссманн"  
профессора, доктора Мартина Виссмана

«Уважаемые гости и коллеги! Уважаемый господин доктор Беглов! Уважаемый господин посол фон Фрич-Зеерхаузен! Уважаемый губернатор господин Королев! Уважаемый господин профессор Шматков! Уважаемый генеральный директор Кошелев! Уважаемые гости, сердечно приветствую Вас здесь и очень рад, что мы смогли сегодня собраться для того, чтобы торжественно открыть наш новый завод в Липецке!

Господин Шэфэр и господин Кошелев сказали, что строительство этого завода явилось значимой вехой в развитии деятельности группы компаний "Виссманн" на российском рынке отопительных систем. И этот шаг символизирует, на самом деле, то

большое значение, которое мы придаем этой стране не только как рынку сбыта, но и как месту производства.

Как сказал господин Кошелев, мы около 20 лет присутствуем на российском рынке, причем активно сбываем нашу продукцию. В настоящий момент у нас 6 торговых представительств. И сегодняшнее мероприятие послужило хорошим поводом познакомиться поближе с клиентами нашей компании из различных регионов России. Я хочу воспользоваться этой возможностью и поблагодарить наших уважаемых клиентов за Ваше доверие и за наше долгосрочное сотрудничество. И прежде всего, я хочу поблагодарить Вас за верность и доверие, которое Вы продемонстрировали. Наше успешное сотрудничество и развитие, которое мы прошли в России, было бы невозможно без Вашего доверия. Признаком успешного партнерства можно назвать то, что когда в экономике что-то развивается не так, как нам хотелось бы, как это периодически происходит в мире, данные тяжелые времена мы успешно преодолеваем вместе. В связи с этим я сердечно приветствую Вас здесь и выражаю особую благодарность!

Открытие этого нового завода являет собой стратегическое решение. Сегодня утром у нас состоялось пресс-конференция, на которой я уже рассказал о наших планах продолжать постоянное развитие и расширение нашей маркетинговой структуры в России. Потому мы приняли решение, что нам пора уже поддержать наших «продажников» и открыть здесь собственное производство. Также, благодаря открытию нашего завода в России, мы можем по праву считаться отечественными производителями. Хочу отметить, что во многих других странах мира мы уже прошли в прошлом такой путь. И мы производим на них очень серьезные наши разработки. В настоящий момент у нас насчитывается 23 производственной площадки в 12 странах мира, которые позволяют нам адаптировать нашу продукцию к потребностям локального рынка, которые весьма различаются в зависимости от конкретной страны. В моем понимании именно это приводит к непрерывному потоку реализации производства.

Если же говорить о России, то здесь мы видим, конечно же, большое будущее, большой потенциал рынка. Мы видим, что здесь имеется колоссальная потребность в инновационных, энергоэффективных, экологических и надежных системах производства тепла. И это относится к самым разным сегментам рынка, это и коммунальное предприятие, и ЖКХ, и промышленность. Повсюду имеется потребность в современных системах отопления. Господин Шэфэр, господин Кошелев уже сказали и донесли до Вас сведения, почему мы решили сделать выбор в пользу Липецка. Мы рассматривали разные площадки, разные города в России, и везде нас встречали с распростертыми объятиями, но, тем не менее, мы однозначно приняли решение в пользу Липецка. Почему? Потому что это — одно из наиболее выгодных в географическом отношении мест что касается логистики: близости к клиентам, близости к поставщикам. Но, прежде всего, нам еще было важно, что в данном регионе имеется квалифицированная рабочая сила, и конечно же здесь имеются те особые преимущества, которые даёт статус особой экономической зоны.

Я сегодня говорил на пресс-конференции, что Липецк — прекрасный регион! Прекрасное место — очень красивое, но при этом очень сильная промышленность. Прежде всего сталелитейная промышленность, с учетом того, что нам требуется большое количество материалов для нашего производства. Для нас это колоссальное преимущество иметь здесь, поблизости от нашего производства, таких поставщиков, что бы мы могли у них закупать фактически здесь же у них на месте требующиеся материалы. Если сказать все в одном предложении, если обобщить, то я хочу сказать, что мы имеем в этом великолепном месте не только великолепную инфраструктуру, но еще очень выгодные условия для реализации нашего проекта. Таким образом в 2014 году было принято решение о размещении нашего завода именно в Липецке.

Я по прежнему как сейчас очень хорошо помню, когда я в первый раз приехал в Липецк. Это было 4 сентября 2014 года. Меня



впечатлило очень много вещей. Прежде всего, человеческий фактор. То, как нас принимали можно выразить как сердечное, искреннее гостеприимство. Конечно же, у нас была великолепная и очень интересная программа визита. И с самого начала были очень хорошо поставлены личные контакты. Все удавалось, мы хорошо понимали друг друга, и благодаря этому во многом получилось то, что получилось. Сейчас смотря на все эту историю, могу сказать, что именно успешное сотрудничество стало залогом того, что нам здесь все так хорошо удалось. Что касается команды, которая работает в Липецке. Может быть, это — не самая опытная команда, но это — очень компетентная команда! Это — команда, члены которой готовы работать вместе, кооперироваться. Они поддерживают друг друга, и, надо сказать, что именно наша проектная команда, во многом сделала возможным реализацию этого амбициозного проекта. И дело не только в том, что затраты оказались меньше, чем планировалось, но при этом нам прекрасно удалось вписаться в графики. И здесь я хотел бы сказать, Иван Николаевич, спасибо большое Вам, спасибо Вашим сотрудникам, большое спасибо сотрудницам! Я действительно прошу Вас передать это мое спасибо Вашей команде.

Господин Кошелев, жизнь состоит из двух частей. Когда Вы даете, и когда Вы берете. Вы нам кое-что дали, и Вы нам очень серьезно помогли. И мы со своей стороны постараемся приложить все силы, чтобы помогать Липецку. Чтобы этот регион действительно процветал. И мы действительно этого хотим и полны решимости оказывать всяческую поддержку.

После этого мероприятия у нас будет возможность посмотреть завод. Мы посмотрим на первые продукты, которые были выпущены здесь. Это промышленные котлы. Это — котлы, на которые мы уже получили необходимые разрешения и сертификаты. И, как уже было замечено раньше, благодаря тому, что мы разобрались с разрешительной документацией, с сертификацией, я действительно полон оптимизма. Следует отметить, что очень быстро удалось принять завод. Действительно быстро удалось завершить процесс

сертификации нашей продукции. И нам так же быстро удалось найти персонал и обучить наших специалистов. Можно сказать, что все те затруднения, которые связаны, как правило, со стадией запуска завода, они уже преодолены и мы готовы к дальнейшему развитию. Понятно, что этот завод строился с самого нуля (greenfield), и это только первая фаза строительства, которая уже завершена. И, скорее всего, будет не последней. Потому, что есть планы по расширению. Конечно, это будет зависеть от того, каким спросом будет пользоваться наша продукция, как будут обстоять дела с продажами, но у нас есть и промышленные котлы в программе, и в дальнейшем мы планируем также производить водогрейные котлы меньшего размера, в том числе для домашнего хозяйства. Кто наши потенциальные заказчики? Это городские предприятия, это муниципалитеты. Но это — и компании, которые занимаются нефтяной промышленностью, это химические компании, это производители лекарств.

Господин Беглов уже поделился со мной первыми впечатлениями по поводу того, как выглядит наш завод. Он отметил современность производства. И действительно, здесь все соответствует последнему слову техники и надо сказать, что мы соответствуем этому замечательному месту, этому замечательному региону, этому замечательному городу. И надо учитывать, что не смотря на то, что машины конечно важны, еще раз хочется подчеркнуть роль людей. И мы действительно очень гордимся теми людьми, которые работают у нас. Это касается и их морали, и их квалификации, их компетентности. И мы уверены, что благодаря коллаборации этих факторов мы сможем обеспечить высочайшее качество нашей продукции. Что еще следует отметить, когда мы говорим о системе, которая будет использоваться на нашем производстве? Это будет система lean-production. И это позволит нам использовать максимально весь потенциал. Мы будем стараться производить максимально эффективную продукцию для того, чтобы избежать каких-то ненужных затрат. Потому, что когда заказчик получает некачественный продукт, он будет тратить на это деньги, а это --

совсем не наша цель. Мы гарантируем качество. Мы гарантируем качество нашей продукции нашим именем, нашим названием. Для нас само наше название - это знак качества. И я надеюсь, что Вы сможете убедиться в стандартах нашего предприятия во время экскурсии.

Еще хочется отметить, что все необходимые элементы для того, чтобы добиться успеха, у нас есть. Это — и машины, но фокус я делаю именно на сотрудниках. На их качества и на их компетенции. И, если до этого мы работали, в основном, в сегменте продаж, то теперь у нас появляется первый опыт в области производства на территории Российской Федерации. И по тому, как прошел запуск завода, я считаю, это был очень позитивный проект.

В связи с этим хотел бы выразить свою благодарность тем, кто принимал участия в строительных работах. Всем тем, кто помогал нам. Поэтому, кроме наших сотрудников хочется поблагодарить и те компании, которые строили это предприятие, этот завод. Мартин Кюш и Хайкер Шефер, которые руководили этим проектом, и директор господин Сергей Козлов, спасибо всем огромное! Спасибо всей команде надо сказать, что завод «Виссманн» в Липецке, я надеюсь, будет успешен. По крайней мере, я искренне этого желаю этому заводу! Я надеюсь, что команда будет дружной. И надеюсь, что наши специалисты по продажам также смогут учесть интерес этого предприятия в своей работе. Что же, еще раз хочется сказать: «Добро пожаловать, уважаемые гости!» Добро пожаловать, господин доктор Беглов! Еще раз спасибо Вам огромное за то, что вы нашли время для того, чтобы лично появиться здесь; для того, чтобы лично принять участие на этом мероприятии! И сейчас я с удовольствием предоставляю Вам слово».

Выступление Олега Королева, губернатора Липецкой области,  
14 июня 2017 г на церемонии открытия нового завода группы  
компаний «Виссманн»<sup>1</sup>

«Глубокоуважаемые господин и госпожа Виссманн! С первого дня нашей встречи я сразу поверил вам! Я сказал коллегам, что это «живой проект» и «живое дело». Чтобы вы поняли, кто вы такие для нас, можно я поясню на одном примере, через свою семью. Лет 10 тому назад, наша область первой в России закончила программу сплошной газификации природным газом. Природным газом у нас обеспечены все промышленные предприятия, социальные объекты, все население. У нас никто не отапливается ни углем, ни дровами, ни мазутом ничем! Только природным газом! Но это же сразу вызвало потребность в отопительных котлах. Я у себя дома заменил 6 котлов (!), пока один из мастеров обслуживания не посоветовал мне: «Олег Петрович! Найдите котел Vissmann». Я использовал свои широкие связи с немцами, позвонил в Германию своим друзьям, которых у меня много. Я был в Бундестаге, был в Бундесрате, я встречался с канцлером Гельмудом Колем, я лично знал Ганса-Дитриха Геншера, я позвонил своим друзьям. И откровенно говоря, с большими трудностями, из Германии достал котел Vissmann, которому теперь уже 10 с лишним лет. Ни одной поломки. Отмучился сразу».

Длинные, похожие на деловой отчет устные выступления, содержащие пакет аргументов в защиту выполненного проекта, стали тактикой, которую иностранные участники церемоний открытия предприятий считали наиболее удобной в условиях ухудшающихся экономических условий в РФ (см.: Гурков, Моргунов, 2015). В такой ситуации высказывание общего плана «мы пришли сюда, чтобы остаться» не может убедить представителей местной власти в долгосрочности намерений иностранных инвесторов. Его мало для того, чтобы объяснить, зачем необходимы новые производственные мощности в условиях сокращения рынка и сокращения выпуска продукции. Нужны дополнительные

---

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=24yEFf2uJrU> - расшифровано начиная с 3,14 мин.

аргументы, чтобы оценить, каковы шансы, что это производство достигнет необходимой мощности объемов сбыта продукции.

Состав персон, участвующих в символическом акте запуска новых производств, было очень разным в различных церемониях. Общее число участников символического запуска варьировалось от двух до десяти, со средним значением четыре человека. Большее число персон (более чем шесть), принимавших участие в символическом запуске предприятия, наблюдалось в случаях, когда западные или азиатские компании открывали свое первое производство в РФ. Такое поведение представителей компаний, не имеющих большого опыта управления российскими активами, можно понять. Они привозят большое число своих представителей на церемонию для разделения между ними ответственности за проект, имеющий новое местоположение, а также привлекают большое число представителей местных властей для создания своеобразного «юридического щита», защищающего деятельность предприятия. В то же время, корпорации, владеющие дюжиной российских предприятий и опытом в многочисленных церемониях, посвящённых расширению существующих (построенных или приобретенных) мощностей, могут позволить себе оптимизировать и минимизировать церемонию запуска очередного производства в действие. Например, работник может просто нажать на клавишу компьютерной «мышки» на своем столе в то время, как представители властей и менеджеры корпорации стоят возле него, и новое производство будет приведено в действие (Рисунок 1).

Символические действия по запуску производства в строй заметно различаются. (Таблица 7)



Рисунок 1 – Процедура запуска нового производства на Лианозовском молочном комбинате компании Вимм-Билль-Данн (PepsiCo)

Таблица 7 — Типы торжественного акта открытия нового промышленного объекта

| Дата проведения церемонии | Страна нахождения материнской(их) компании(й) | Отрасль                                          | Тип открытия (новый завод / расширение существующего производства) | Тип совместного символического действия(й) запуска производства | Количество лиц выполняющих совместное символическое действие по запуску производства |
|---------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                                             | 3                                                | 4                                                                  | 5                                                               | 6                                                                                    |
| Июнь 2017                 | США                                           | Производство промышленной и коммерческой техники | Новый завод                                                        | Поворачивание ключа(-ей)                                        | 3                                                                                    |
| Июнь 2017                 | США                                           | Производство химических и смежных продуктов      | Новый завод                                                        | Разрезание ленты                                                | 5                                                                                    |
| Июнь 2017                 | Германия                                      | Производство готовых металлических изделий       | Новый завод                                                        | Разрезание ленты                                                | 7                                                                                    |

Продолжение таблицы 7

| 1           | 2              | 3                                                      | 4                     | 5                                              | 6 |
|-------------|----------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|---|
| Июнь 2017   | Италия, Сербия | Производство бумаги и смежных продуктов                | Новый завод           | Разрезание ленты                               | 5 |
| Июнь 2017   | Финляндия      | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Вторая очередь завода | Нажатие на кнопку(и)                           | 4 |
| Май 2017    | Япония         | Производство пластика и других пластмассовых изделий   | Новый завод           | Разрезание ленты, совместное прикладывание рук | 6 |
| Апрель 2017 | США            | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Новый завод           | Разрезание ленты                               | 5 |



Продолжение таблицы 7

| 1             | 2        | 3                                                                    | 4                     | 5                                         | 6 |
|---------------|----------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------|---|
| Март 2017     | США      | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров               | Вторая очередь завода | Нажатие на кнопку(и)                      | 2 |
| Ноябрь 2016   | Германия | Производство химических и смежных продуктов                          | Новый завод           | Нажатие на кнопку(и),<br>разрезание ленты | 6 |
| Сентябрь 2016 | Германия | Производство электроники и другого электрооборудования и компонентов | Новый завод           | Нажатие на рычаг                          | 7 |
| Июнь 2016     | Германия | Производство промышленной и коммерческой техники                     | Новый завод           | Разрезание ленты                          | 4 |

Продолжение таблицы 7

| 1            | 2         | 3                                                                    | 4                     | 5                                      | 6 |
|--------------|-----------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|---|
| Июнь 2016    | Германия  | Производство химических и смежных продуктов                          | Вторая очередь завода | Нажатие на кнопку(и), разрезание ленты | 5 |
| Апрель 2016  | Китай     | Производство электроники и другого электрооборудования и компонентов | Новый завод           | Совместное прикладывание ладоней       | 6 |
| Март 2016    | Финляндия | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров               | Вторая очередь завода | Разрезание ленты                       | 4 |
| Октябрь 2015 | Япония    | Производство транспортного оборудования                              | Новый завод           | Разрезание ленты                       | 6 |

Продолжение таблицы 7

| 1                | 2                | 3                                                         | 4                     | 5                         | 6 |
|------------------|------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|---|
| Октябрь<br>2015  | Германия         | Производство<br>промышленной и<br>коммерческой<br>техники | Вторая очередь завода | Нажатие на<br>кнопку(и)   | 3 |
| Сентябрь<br>2015 | Канада           | Производство<br>транспортного<br>оборудования             | Вторая очередь завода | Отсутствует<br>информация | 0 |
| Сентябрь<br>2015 | Турция           | Производство<br>промышленной и<br>коммерческой<br>техники | Новый завод           | Отсутствует<br>информация | 5 |
| Сентябрь<br>2015 | Германия, Япония | Производство<br>промышленной и<br>коммерческой<br>техники | Новый завод           | Разрезание ленты          | 6 |

Продолжение таблицы 7

| 1             | 2        | 3                                                      | 4                     | 5                      | 6 |
|---------------|----------|--------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|---|
| Сентябрь 2015 | США      | Производство промышленной и коммерческой техники       | Новый завод           | Разрезание ленты       | 2 |
| Сентябрь 2015 | США      | Производство транспортного оборудования                | Новый завод           | Нажатие на рычаг       | 2 |
| Июль 2015     | США      | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Вторая очередь завода | Отсутствует информация | 0 |
| Июль 2015     | Германия | Производство транспортного оборудования                | Новый завод           | Разрезание ленты       | 3 |

Продолжение таблицы 7

| 1         | 2                    | 3                                                                                | 4           | 5                                            | 6 |
|-----------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------|---|
| Июнь 2015 | Швеция,<br>Швейцария | Производство<br>электроники и<br>другого<br>электрооборудования<br>и компонентов | Новый завод | Нажатие на<br>кнопку(и)                      | 3 |
| Июнь 2015 | США                  | Производство<br>пластика и других<br>пластмассовых<br>изделий                    | Новый завод | Нажатие на рычаг                             | 4 |
| Май 2015  | Нидерланды           | Производство<br>промышленной и<br>коммерческой<br>техники                        | Новый завод | Нажатие на<br>кнопку(и),<br>разрезание ленты | 5 |
| Май 2015  | Германия, Россия     | Производство<br>изделий из камня и<br>бетона                                     | Новый завод | Нажатие на<br>кнопку(и)                      | 5 |

Продолжение таблицы 7

| 1            | 2                    | 3                                                      | 4                     | 5                    | 6 |
|--------------|----------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|---|
| Май 2015     | США                  | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Вторая очередь завода | Нажатие на кнопку(и) | 2 |
| Апрель 2015  | Дания                | Производство химических и смежных продуктов            | Новый завод           | Разрезание ленты     | 2 |
| Март 2015    | Германия, Белоруссия | Производство пластика и других пластмассовых изделий   | Новый завод           | Разрезание ленты     | 4 |
| Март 2015    | Турция               | Производство бумаги и смежных продуктов                | Новый завод           | Нажатие на рычаг     | 4 |
| Февраль 2015 | Швеция               | Производство химических и смежных продуктов            | Новый завод           | Разрезание ленты     | 5 |

Продолжение таблицы 7

| 1             | 2               | 3                                                             | 4                     | 5                    | 6 |
|---------------|-----------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|---|
| Ноябрь 2014   | Швеция          | Производство транспортного оборудования                       | Новый завод           | Нажатие на рычаг     | 4 |
| Сентябрь 2014 | Турция          | Производство пиломатериалов и изделий из дерева, кроме мебели | Новый завод           | Разрезание ленты     | 9 |
| Сентябрь 2014 | Бельгия, Россия | Производство химических и смежных продуктов                   | Новый завод           | Нажатие на рычаг     | 6 |
| Сентябрь 2014 | Швеция          | Производство бумаги и смежных продуктов                       | Вторая очередь завода | Разрезание ленты     | 6 |
| Август 2014   | Турция          | Производство транспортного оборудования                       | Новый завод           | Нажатие на кнопку(и) | 9 |

Продолжение таблицы 7

| 1         | 2        | 3                                                | 4           | 5                      | 6 |
|-----------|----------|--------------------------------------------------|-------------|------------------------|---|
| Июль 2014 | Германия | Производство готовых металлических изделий       | Новый завод | Отсутствует информация | 0 |
| Июнь 2014 | Япония   | Производство промышленной и коммерческой техники | Новый завод | Разрезание ленты       | 3 |
| Май 2014  | Франция  | Производство изделий из камня и бетона           | Новый завод | Разрезание ленты       | 3 |
| Май 2014  | Германия | Производство готовых металлических изделий       | Новый завод | Нажатие на рычаг       | 3 |



Продолжение таблицы 7

| 1            | 2         | 3                                                      | 4                     | 5                 | 6 |
|--------------|-----------|--------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|---|
| Апрель 2014  | Швейцария | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров | Вторая очередь завода | Нажатие на кнопку | 5 |
| Февраль 2014 | Норвегия  | Производство химических и смежных продуктов            | Новый завод           | Нажатие на кнопку | 5 |
| Январь 2014  | США       | Производство промышленной и коммерческой техники       | Новый завод           | Нажатие на кнопку | 5 |
| Декабрь 2013 | Финляндия | Производство изделий из камня и бетона                 | Новый завод           | Разрезание ленты  | 2 |
| Ноябрь 2013  | Финляндия | Производство пластика и других пластмассовых изделий   | Вторая очередь завода | Разрезание ленты  | 3 |

Продолжение таблицы 7

| 1                | 2                    | 3                                                                                | 4                     | 5                                            | 6 |
|------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|---|
| Ноябрь<br>2013   | Германия             | Производство<br>электроники и<br>другого<br>электрооборудования<br>и компонентов | Новый завод           | Разрезание ленты                             | 3 |
| Октябрь<br>2013  | США                  | Производство<br>продуктов питания и<br>сопутствующих<br>товаров                  | Вторая очередь завода | Разрезание ленты                             | 2 |
| Октябрь<br>2013  | Германия             | Производство<br>изделий из камня и<br>бетона                                     | Новый завод           | Нажатие на<br>кнопку(и),<br>разрезание ленты | 4 |
| Сентябрь<br>2013 | Швеция,<br>Швейцария | Производство<br>электроники и<br>другого<br>электрооборудования<br>и компонентов | Новый завод           | Разрезание ленты                             | 3 |

Продолжение таблицы 7

| 1         | 2         | 3                                                                    | 4                     | 5                        | 6 |
|-----------|-----------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|---|
| Июль 2013 | Германия  | Производство химических и смежных продуктов                          | Новый завод           | Разрезание ленты         | 9 |
| Май 2013  | Швейцария | Производство продуктов питания и сопутствующих товаров               | Вторая очередь завода | Отсутствует информация   | 0 |
| Май 2013  | Бельгия   | Производство готовых металлических изделий                           | Вторая очередь завода | Поворачивание ключа(-ей) | 2 |
| Июнь 2012 | Германия  | Производство электроники и другого электрооборудования и компонентов | Новый завод           | Нажатие на кнопку(и)     | 2 |

Продолжение таблицы 7

| 1         | 2        | 3                                                                                | 4           | 5                           | 6 |
|-----------|----------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|---|
| Июнь 2012 | Германия | Производство<br>электроники и<br>другого<br>электрооборудования<br>и компонентов | Новый завод | Нажатие на<br>кнопку(и)     | 2 |
| Июнь 2012 | Дания    | Производство<br>изделий из камня и<br>бетона                                     | Новый завод | Поворачивание<br>ключа(-ей) | 4 |

Совместное разрезание ленточки можно признать в качестве доминирующего символического акта (27 из 56 случаев). (Рисунок 2)



Рисунок 2 - Церемония совместного разрезания ленточки при запуске нового завода в Ульяновской области компании ДМГ Мори Рус

Другие типы коллективных действий (нажатие на рычаг, нажатие на кнопку или поворот нескольких ключей) также можно назвать популярными. (Рисунок 3)



Рисунок 3 — Ритуал совместного пуска с сочетанием нажатия рычага и поворачивания ключей при открытии российского предприятия западной корпорации Вольво Рус

Японские компании обычно организуют двойные символические действия – совместное прикладывание ладоней и последующее разрезание ленточки. Представители китайских компаний при открытии своих российских предприятий предпочитают совместное прикладывание ладоней как единственный символический акт запуска производства в действие.

Относительно языка произнесения речей можно сказать следующее. Все представители властей принимающей стороны говорят только по-русски, не пытаясь даже несколько слов сказать на языке иностранных партнеров. Представители немецких и французских компаний предпочитают произносить речи на, соответственно, немецком и французском языках. Представители компаний из других стран, включая японские компании, предпочитают говорить на английском языке. Исключение составили руководитель шведской компании «Oriflame», который занял позицию руководителя российского подразделения давно и на церемонии открытия второго предприятия в РФ почти идеально говорил по-русски (см. текст ниже), и руководители китайских корпораций, предпочитавшие говорить по-китайски.

Торжественное открытие завода «Орифлейм» в Ногинске.  
Выступление президента компании Магнуса Брэннстрёма.

«Спасибо вам большое! Для меня большая честь и возможность сегодня быть здесь - в городе Ногинске на открытии самого большого завода в истории компании «Орифлейм». Этот завод, этот комплекс - не только завод - но и логистический комплекс для «Орифлейм» в странах СНГ. Поскольку мы здесь в России – это очень важно для нашего развития.

Конечно же последние 20 лет были крайне успешными для компании. Наша компания есть во всех странах СНГ и одна из самых больших торговых марок косметики в России. И поэтому для нас очень важно иметь местное производство здесь - в России. Особенно в таких ситуациях, как сейчас.

Нам надо помнить, что это не только завод, это для нас символ будущего «Орифлейм». Здесь мы открыли не только красивый завод, но очень эффективный завод! Это завод, который стабилизирует наши реальные желания на будущее. Здесь, например, будет производиться косметика самого лучшего качества.

Тоже очень важно, что это символ устойчивого развития нашего очень важного экологического подхода. Потому что этот завод, это наш первый завод в России в косметики который сертифицирован по международным экологическим стандартам LEED. Это значит, что ОРИФЛЕЙМ будет производить продукты здесь - в городе Ногинске, который дает нам лучшее для косметики, лучшее для нашего потребителя, все лучшее и лучшее для окружающей природы, которая очень важна для нас всех. Я тоже хотел бы порадовать нас всех, что этот завод конечно был построен с идеей, что здесь будут производиться не только хорошие и качественные продукты - мы будем развивать наше производство и увеличивать наши объемы в России, и поэтому здесь поддержка будет не только местная, но и весь «мир Орифлейм»

будет участвовать в поддержке улучшения, эффективности разработки продукции. Здесь будут самые современные продукты «Орифлейм», самая современная косметика! Это тоже очень важно, что этот завод является передовым по возможности производить самые лучшие, самые качественные продукты!

Я сегодня хотел бы поблагодарить очень много людей, которые участвовали в этом строительстве, и новых открытиях.

Во-первых я хочу поблагодарить местную область, местный город, которые здесь нам помогли очень, потому что это не секрет, что такой большой проект - он не такой простой. Но с помощью города Ногинска, и Владимира Николаевича Лаптева, здесь был построен очень хороший проект. Который лучший не только по плану, по бюджету, по времени – но, как вы видите, по самым лучшим качествам.

Я хочу, конечно, поблагодарить «Стройтех» - нашу строительную компанию. Поблагодарить Банк, который нам очень помог со всеми вопросами касающиеся строительства. И конечно, еще я хочу поблагодарить тех, кто в компании строили этот завод. Я хотел бы, чтобы мы все дали им огромные аплодисменты, потому что хотел бы действительно не только поблагодарить, но и поздравить с очень хорошим проектом!

Но этот завод не только важен для компании «Орифлейм», я считаю. Я также хочу отметить, что «Орифлейм» имеет долгосрочные перспективы в городе Ногинске. И, также, долгосрочные перспективы в России. В будущем, на этом заводе будут работать где-то человек 500. И особенно сейчас, я думаю, что это важно, что мы видим все возможности, которые «Орифлейм» предлагает. Это не только те 500 человек, которые здесь будут работать. Конечно для них это важно - это стабильная, хорошая работа с современной техникой, оборудованием и место, которым можно гордиться как сотрудник. Но этот завод очень важен для тех тысяч консультантов вокруг России,



которые работают вместе с компанией «Орифлейм». Для них это очень важно - иметь стабильную карьеру с хорошим светлым будущим. Завод в России - это для нас сейчас стимул. Это очень важно для всех понять, что «Орифлейм» долгосрочно в России - мы инвестируем для того, чтобы рассмотреть рынок. Мы инвестируем для того, чтобы улучшить наши возможности. Но больше всего мы инвестируем здесь большие деньги. Инвестиции больше 150 000 000 евро для того, чтобы дать предсказуемую жизнь для наших консультантов и сотрудников. Для того, чтобы все чувствовали, что «Орифлейм» - это партнеры для будущего. «Орифлейм» - это партнеры для России, это партнеры для консультантов, это партнеры для сотрудников. У нас («Орифлейм») долгосрочные перспективы в России, а Россия это наш дом, это наша Родина. И поэтому этот завод для нас очень важен, и мы надеемся, что все кто с нами будет сотрудничать - с компанией «Орифлейм» - будут чувствовать наши долгосрочные перспективы здесь.

У нас есть, я считаю, великолепное будущее в этой стране! Страна развивается, у страны есть великое будущее! И мы чувствуем, что «Орифлейм» ожидает огромное счастье в будущем, и для нас это очень важно, что мы принимаем те возможности, которые нам предлагают. Одна из этих возможностей - это производить продукты здесь - в логистическом комплексном центре, в России, и в городе Ногинске - в центре нашего региона. И мы считаем, что здесь дают нам возможность развиваться дальше, и мы можем здесь принимать решения для того, чтобы долгосрочно пользоваться теми возможностями, которые предлагают. И в данный момент, несмотря на те трудности, которые есть вокруг нас, имею все равно веру в светлое будущее для «Орифлейм», для России, и для Ногинска, предлагающего у нас работать. И поэтому я с удовольствием хотел бы поблагодарить всех, и поздравить всех! Так как это новый завод, я объявляю этот момент единым историческим моментом компании Орифлейм, истории города Ногинска, я считаю - истории России! Спасибо вам большое!»

### 4.3 Средства кросс-культурной коммуникации

Мы представляли себе, что местные работники вновь открываемого производства, принадлежащего иностранным инвесторам, выступают в роли фасилитаторов кросс-культурной коммуникации двумя способами. Во-первых, образованные и симпатичные менеджеры составляют компанию представителям местных властей в их ориентационном туре по предприятию, делают пояснения и направляют внимание местных чиновников на его преимущества и сильные стороны. Во-вторых, безмолвно стоящая или сидящая при выступлениях на церемонии группа работников выступает в роли аудитории для речей представителей местной власти, а иногда может выразить свое восхищение предприятием «без микрофона». Однако, мы должны указать на третью группу фасилитаторов, которая часто принимает участие в церемониях и выполняет особую роль – дипломатов из страны, к которой относятся иностранные инвесторы.

Присутствие дипломатов из стран, произведших инвестиции в данное предприятие, нельзя назвать распространённым явлением. Дипломаты участвовали в 18% церемоний открытия иностранных предприятий в РФ, произошедших с января 2012 г. по июнь 2017 г., и в 43% церемоний, записанных на видео. В большинстве случаев это высокопоставленные дипломаты – чрезвычайные и полномочные послы, либо советники-посланники (вторая по рангу должность в иерархии дипломатической миссии).

Дипломаты из страны компании-инвестора выполняют две, а иногда даже три важных задачи на церемониях открытия предприятий. Во-первых, само их присутствие на церемонии является знаком одобрения инвестиционного проекта с точки зрения правительства страны, к которой принадлежит компания-инвестор. Эта задача стала важной в условиях политической напряженности между РФ и развитыми западными странами. Во-вторых, во всех записанных на видео случаях дипломаты произносят свои речи по-русски и используют специфические фразы, имеющие аффективное значение, которое может быть потеряно при переводе. Например, один дипломат использовал в своем выступлении стандартный российский разговорный конструкт, который обычно используется, когда человек или объект очень дорог: «это (предприятие)

– наша гордость и знак наших близких отношений». Это выражение сопровождалось определенной позой подтверждения искренности: правая рука находилась на груди, у сердца.

В другом записанном на видео случае иностранный дипломат так высказался о вновь открываемом предприятии – оно «с заграничным паспортом, но с российской пропиской».

Однако, еще более важная задача, выполняемая дипломатами, относится к возможности усилить конативный элемент ритуала. Используя дипломатический иммунитет, иностранные дипломаты позволяют себе прямо и отчетливо выразить свои ожидания от местных властей. Например, посол начал свою речь со следующего.

«Я хочу подчеркнуть особую поддержку, оказанную проекту со стороны губернатора, господина Н., особенно, в получении различных лицензий, включая разрешение на строительство и на работу предприятия. Глубоко благодарен областному правительству за поддержку и прошу вас и в будущем оказывать её в развитии нашего предприятия».

Эта фраза была произнесена в конце зачитывания письменного текста речи. Далее посол оставил текст речи и посвятил несколько минут своего выступления замечательным перспективам добросердечных отношений его страны и РФ.

#### **4.4 Когнитивный, аффективный и конативный элементы церемоний открытия предприятий**

Следующий этап анализа состоял в поиске данных о выраженности отдельных элементов церемонии (когнитивного, аффективного и конативного) в вербальном поведении (содержание речей, содержание интервью, сопутствующих церемонии) отдельных участников, таких как представители местных властей и представители иностранных инвесторов.

Данные, представленные в Таблице 8, отображают тип отношений между разными группами на церемониях открытия предприятий, который мы назвали «асимметричная взаимность». Обмен благодарностями с противоположной стороной (или высшим региональным чиновникам и высшим руководителям корпорации, которые способствовали успеху проекта) присутствовал в 100% случаев и составлял общий фундамент взаимности в коммуникации. Далее, каждая из сторон обычно получает то, что она ожидает от противоположной стороны, поскольку иностранные инвесторы рассчитывают на защиту своих долгосрочных инвестиций. Иностранные инвесторы обещают дальнейшие шаги в инвестировании, делают заверения относительно некоторых аспектов их дальнейших действий для укрепления когнитивного элемента доверия. Благодаря этим риторическим аргументам и использованию ориентационного тура, которые сопутствуют церемонии, иностранные инвесторы буквально «выжимают» из представителей региональных властей выражение восхищения отдельными аспектами предприятия. Это именно то, чего иностранные инвесторы ожидают услышать от представителей региональных властей. В большинстве случаев положительные аффективные установки подкрепляются когнитивным элементом доверия, выражаемым представителями власти посредством демонстрации измеримого вклада вновь открытого предприятия в местное деловое сообщество или национальную экономику (см. Таблицу 8).

Таблица 8 — Разнесение текста речей по элементам

| Элемент     | Тема                                                                                                                                                                    | Представители иностранных инвесторов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Представители региональных властей                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Когнитивный | Воспоминание об определённых обещаниях противоположной стороны                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1) Глубокоуважаемые господин и госпожа Виссманн! С первого дня нашей встречи я сразу поверил вам! Я сказал коллегам, что это «живой проект» и «живое дело».                                                                                                                                                                                      |
|             | Обоснование смысла инвестиции в предприятие, демонстрация измеримого вклада вновь построенного предприятия в местное бизнес-сообщество, национальную экономику и прочее | <p>1) Мы около 20 лет присутствуем на российском рынке, причем активно сбываем нашу продукцию. В настоящий момент у нас 6 торговых представительств.</p> <p>2) Открытие этого нового завода является собой стратегическое решение.... мы приняли решение, что нам пора уже поддержать наших «продажников» и открыть здесь собственное производство. Также, благодаря</p> | 1) Лет 10 тому назад, наша область первой в России закончила программу сплошной газификации природным газом. Природным газом у нас обеспечены все промышленные предприятия, социальные объекты, все население. У нас никто не отапливается ни углем, ни дровами, ни мазутом ничем! Только природным газом! Но это же сразу вызвало потребность в |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|  |  | <p>открытию нашего завода в России, мы можем по праву считаться отечественными производителями.</p> <p>3) Хочу отметить, что во многих других странах мира мы уже прошли в прошлом такой путь. И мы производим на них очень серьезные наши разработки. В настоящий момент у нас насчитывается 23 производственной площадки в 12 странах мира, которые позволяют нам адаптировать нашу продукцию к потребностям локального рынка, которые весьма различаются в зависимости от конкретной страны. В моем понимании именно это приводит к непрерывному потоку реализации производства.</p> <p>4) Если же говорить о России, то здесь мы видим, конечно же, большое</p> | <p>отопительных котлах.</p> |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>будущее, большой потенциал рынка.</p> <p>Мы видим, что здесь имеется колоссальная потребность в инновационных, энергоэффективных, экологических и надежных системах производства тепла. И это относится к самым разным сегментам рынка, это и коммунальное предприятие, и ЖКХ, и промышленность. Повсюду имеется потребность в современных системах отопления.</p> <p>5) Мы рассматривали разные площадки, разные города в России, и везде нас встречали с распростертыми объятиями, но, тем не менее, мы однозначно приняли решение в пользу Липецка. Почему? Потому что это — одно из наиболее выгодных в географическом отношении мест что касается логистики: близости к</p> |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>клиентам, близости к поставщикам.</p> <p>Но, прежде всего, нам еще было важно, что в данном регионе имеется квалифицированная рабочая сила, и конечно же здесь имеются те особые преимущества, которые даёт статус особой экономической зоны.</p> <p>6) Липецк — прекрасный регион!</p> <p>Прекрасное место — очень красивое, но при этом очень сильная промышленность. Прежде всего, сталепрокатывающая промышленность, с учетом того, что нам требуется большое количество материалов для нашего производства. Для нас это колоссальное преимущество иметь здесь, поблизости от нашего производства, таких поставщиков, что бы мы могли у них закупать фактически здесь же у</p> |  |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|



|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>них на месте требующиеся материалы. Если сказать все в одном предложении, если обобщить, то я хочу сказать, что мы имеем в этом великолепном месте не только великолепную инфраструктуру, но еще очень выгодные условия для реализации нашего проекта. Таким образом в 2014 году было принято решение о размещении нашего завода именно в Липецке.</p> <p>7) Я по-прежнему как сейчас очень хорошо помню, когда я в первый раз приехал в Липецк. Это было 4 сентября 2014 года. Меня впечатлило очень много вещей. Прежде всего, человеческий фактор. То, как нас принимали можно выразить как сердечное, искреннее гостеприимство. Конечно же, у нас была великолепная</p> |  |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>и очень интересная программа визита. И с самого начала были очень хорошо поставлены личные контакты. Все удавалось, мы хорошо понимали друг друга, и благодаря этому во многом получилось то, что получилось. Сейчас смотря на все эту историю, могу сказать, что именно успешное сотрудничество стало залогом того, что нам здесь все так хорошо удалось.</p> <p>8) Понятно, что этот завод строился с самого нуля (greenfield), и это только первая фаза строительства, которая уже завершена. И, скорее всего, будет не последней. Потому, что есть планы по расширению. Конечно, это будет зависеть от того, каким спросом будет пользоваться наша продукция, как будут обстоять дела с продажами, но у</p> |  |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|             |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                      | <p>нас есть и промышленные котлы в программе, и в дальнейшем мы планируем также производить водогрейные котлы меньшего размера, в том числе для домашнего хозяйства.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Аффективный | <p>Выражение восхищения отдельными аспектами производства, проекта или продукции</p> | <p>1) Что касается команды, которая работает в Липецке. Может быть, это — не самая опытная команда, но это — очень компетентная команда! Это — команда, члены которой готовы работать вместе, кооперироваться. Они поддерживают друг друга, и, надо сказать, что именно наша проектная команда, во многом сделала возможным реализацию этого амбициозного проекта. И дело не только в том, что затраты оказались меньше, чем планировалось, но при этом нам</p> | <p>1) Я у себя дома заменил 6 котлов (!), пока один из мастеров обслуживания не посоветовал мне: «Олег Петрович! Найдите котел Vissmann». Я использовал свои широкие связи с немцами, позвонил в Германию своим друзьям, которых у меня много. Я был в Бундестаге, был в Бундесрате, я встречался с канцлером Гельмутом Колем, я лично знал Ганса-Дитриха Геншера, я позвонил своим друзьям. И откровенно говоря, с</p> |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                         |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>прекрасно удалось вписаться в графики.</p> <p>2) ... несмотря на то, что машины конечно важны, еще раз хочется подчеркнуть роль людей. И мы действительно очень гордимся теми людьми, которые работают у нас. Это касается и их морали, и их квалификации, их компетентности. И мы уверены, что благодаря коллаборации этих факторов мы сможем обеспечить высочайшее качество нашей продукции. Что еще следует отметить, когда мы говорим о системе, которая будет использоваться на нашем производстве? Это будет система lean-production. И это позволит нам использовать максимально весь потенциал. Мы будем стараться</p> | <p>большими трудностями, из Германии достал котел Vissmann. Которому теперь уже 10 с лишним лет. Ни одной поломки. Отмучился сразу.</p> |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|--|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |                                                             | <p>производить максимально эффективную продукцию для того, чтобы избежать каких-то ненужных затрат.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|  | <p>Выражение благодарности отдельным лицам или командам</p> | <p>1) Сегодняшнее мероприятие послужило хорошим поводом познакомиться поближе с клиентами нашей компании из различных регионов России. Я хочу воспользоваться этой возможностью и поблагодарить наших уважаемых клиентов за Ваше доверие и за наше долгосрочное сотрудничество. И прежде всего, я хочу поблагодарить Вас за верность и доверие, которое Вы продемонстрировали. Наше успешное сотрудничество и развитие, которое мы прошли в России, было бы невозможно без Вашего доверия. Признаком успешного партнерства</p> |  |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>можно назвать то, что когда в экономике что-то развивается не так, как нам хотелось бы, как это периодически происходит в мире, данные тяжелые времена мы успешно преодолеваем вместе.</p> <p>2) И здесь я хотел бы сказать, Иван Николаевич, спасибо большое Вам, спасибо Вашим сотрудникам, большое спасибо сотрудникам! Я действительно прошу Вас передать это мое спасибо Вашей команде [команде запуска нового производства – Авторы].</p> <p>3) В связи с этим хотел бы выразить свою благодарность тем, кто принимал участия в строительных работах. Всем тем, кто помогал нам. Поэтому, кроме наших сотрудников хочется поблагодарить и те компании, которые строили это предприятие,</p> |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|            |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|            |                                                                      | <p>этот завод. Мартин Кюш и Хайкер Шефер, которые руководили этим проектом, и директор господин Сергей Козлов, спасибо всем огромное! Спасибо всей команде надо сказать, что завод Виссманн в Липецке, я надеюсь, будет успешен. По крайней мере, я искренне этого желаю этому заводу!</p>                                                                                 |  |
| Конативный | <p>Предсказание дальнейших действий инвесторов и местных властей</p> | <p>1) Сегодня утром у нас состоялась пресс-конференция, на которой я уже рассказал о наших планах продолжать постоянное развитие и расширение нашей маркетинговой структуры в России.</p> <p>2) Жизнь состоит из двух частей. Когда Вы даете, и когда Вы берете. Вы нам кое-что дали, и Вы нам очень серьезно помогли. И мы со своей стороны постараемся приложить все</p> |  |

|  |                                                                    |                                                                                                                                                                |  |
|--|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |                                                                    | <p>силы, чтобы помогать Липецку. Чтобы этот регион действительно процветал. И мы действительно этого хотим и полны решимости оказывать всяческую поддержку</p> |  |
|  | <p>Уверение в определённых типах поведения партнеров в будущем</p> | <p>1) надеюсь, что наши специалисты по продажам также смогут учесть интерес этого предприятия в своей работе.</p>                                              |  |



Таблица 9 — Частота тем, используемых в речах на церемониях открытия предприятий (в процентах)

| Элемент     | Тема                                                                                                                                         | Представители<br>иностраннных<br>инвесторов | Представители<br>региональных<br>властей |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
| Когнитивный | Воспоминание об<br>определённых<br>обещаниях<br>противоположной<br>стороны                                                                   | 5                                           | 8                                        |
|             | Демонстрация<br>измеримого вклада<br>вновь построенного<br>предприятия в местное<br>бизнес-сообщество,<br>национальную<br>экономику и прочее | 5                                           | 89                                       |
| Аффективный | Выражение восхищения<br>отдельными аспектами<br>производства                                                                                 | 8                                           | 100                                      |
|             | Выражение<br>благодарности<br>отдельным лицам или<br>командам                                                                                | 100                                         | 100                                      |
| Конативный  | Предсказание<br>дальнейших действий<br>инвесторов и местных<br>властей                                                                       | 58                                          | 16                                       |
|             | Уверение в<br>определённых типах<br>поведения партнеров в<br>будущем                                                                         | 63                                          | 13                                       |

Такая асимметричная взаимность, наблюдавшаяся во всех видеозаписях церемоний, проанализированных нами, в основном выполняла свою задачу стать уникальным коммуникативным действием, в которой каждая сторона публично выражает принятие ею законности критериев надёжности промышленного инвестиционного проекта, которые присущи противоположной стороне. Полученные нами результаты в целом соответствуют нашим предположениям. Во-первых, организация церемоний открытия в РФ в основном следует российским традициям подобных мероприятий. Во-вторых, церемонии открытия предприятий стали ассиметричными по содержанию, исключая обмен благодарностями с обеих сторон.

## 5      Смысл полученных результатов

### 5.1 Достижения данного исследования относительно мирового состояния науки

Данное исследование вносит вклад в изучение коммуникации в международном бизнесе тремя путями. Во-первых, используя этнографический подход, мы собрали систематические данные о коммуникативных событиях и представили полный набор параметров такого события (пространство, участники, деятельность, объекты, действия, содержание, время, цели, а также ожидаемые и наблюдаемые чувства их участников) (см.: Spradly, 1980, p. 78). Более того, используя множественные видеозаписи с большого числа мероприятий в качестве квази-включённого наблюдения и прикладывая уникальный набор шкал для фиксации отдельных элементов происходящего и вербального, а также невербального поведения основных участников, мы вышли за пределы дихотомии «значимости измерений» в этнографическом исследовании (см.: Holloway, Brown, Shipway, 2010). В отношении событий коммуникации мы определили значение их отдельных элементов, вычислили частоты встречаемости отдельных элементов и оценили общую эффективность коммуникации.

Наш второй вклад в изучение коммуникации в международном бизнесе состоит в ясном определении «ассиметричной взаимности» как ядра и следующего из него содержания коммуникации. В целях достижения похожих целей (демонстрации своей кредитоспособности противоположной стороне), партнёры по расширению производства иностранной ТНК (представители ТНК и властей принимающей страны) делают различное ударение на отдельных элементах доверия (когнитивный, аффективный и конативный). Кроме того, они имеют различные ожидания и предпочитают разное содержание коммуникации от противоположной стороны. Иностранные инвесторы ожидают услышать от представителей властей слова восхищения новым предприятием как основное содержание общения. Представители властей хотели бы услышать от иностранных инвесторов недвусмысленные заверения в необратимости сделанных ими инвестиций и воочию убедиться в значительности инвестиций в предприятие. Данные об эффективности «асимметричной взаимности» в

коммуникации серьезно расширяет потенциальный репертуар методов сокращения разрыва между культурами.

Наш третий вклад в изучение коммуникации в международном бизнесе состоит в выявлении роли пассивных и активных фасилитаторов, необходимых для достойного проведения отдельных видов коммуникации. Мы выявили роль дипломатов из стран иностранных инвесторов, которые помогали в укреплении конативного элемента доверия между партиями участников церемонии и служили проводниками дополнительных заверений в необратимости инвестиций. Мы определили роль местных работников вновь открытого предприятия, которая состояла в проведении ориентирующих туров по предприятию для местного руководства и подкрепляла зримые свидетельства значительных инвестиций в предприятие вербальным общением. Нами была выявлена роль «собраний работников вновь открытого предприятия», которых можно назвать внимательной и восприимчивой аудиторией для выражения местными руководителями их восхищения предприятием. Вследствие этого мы определили, что некоторые виды коммуникации в международном бизнесе могут состояться только при условии наличия специфических типов широкой аудитории, а благодаря ей становятся по-настоящему эффективными коммуникациями.

## **5.2 Приложения к практике управления**

Мы представили феномен церемонии открытия предприятия ТНК как важный шаг в исполнении иностранных инвестиционных проектов в области промышленности. Цель этих церемоний состоит в том, чтобы стать прелюдией к дальнейшим действиям в достижении планового уровня использования производственных мощностей. Исходя из этого, наше исследование имеет очевидные приложения в области менеджмента, которые мы хотим представить в форме предложений по планированию и проведению церемоний открытия предприятий, их общей композиции и дизайну, а также составу участников.

Как было показано, ознакомительный тур представителей региональных органов власти по вновь построенным цехам имеет особое значение для предоставления визитерам доказательств высокого технологического уровня предприятия. Для того, чтобы создать чувство когнитивного и аффективного доверия к иностранному инвестору, не надо устраивать церемонию открытия предприятия на ранних стадиях установки производственного оборудования. Как минимум, должны быть уже установлены и проверены важнейшие компоненты оборудования, которые должны создавать впечатление, что уже возможно осуществление эффективной производственной деятельности. В дополнение, прилегающая территория уже должна быть приведена в порядок. Первое впечатление может быть определяющим и порядок за стенами цехов может послужить хорошим свидетельством того, что похожий порядок поддерживается и на самом предприятии.

Наше второе предложение касается участников церемонии открытия предприятия. Поскольку иностранные инвесторы не всегда могут надеяться на присутствие на церемонии высокопоставленных чиновников принимающей стороны (см.: Gurkov, Kokorina, 2017), усилия должны быть приложены к тому, чтобы на церемонии присутствовали дипломаты из страны компании-инвестора. В большинстве случаев они смогут произнести речь на русском языке, которая укрепит аффективный и, отчасти, конативный элементы церемонии. Такие выступления могут заинтересовать представителей региональных властей, решающих вопрос о своём участии в тех или иных промышленных инвестиционных проектах и отвечающих за большое число бюрократических процедур.

Некоторые рекомендации могут быть сделаны в отношении роли работников нового предприятия, выполняемой в ходе церемонии его открытия. Во-первых, мы продемонстрировали важность ознакомительного тура, сопровождаемого коммуникацией работников и визитеров, в формировании необходимого впечатления от предприятия. Это значит, что маршрут по предприятию должен быть тщательно спланирован, а содержание коммуникаций должно быть подготовлено и отрепетировано. На церемониях, посвящённых расширению уже существующего производства, проблема поиска

местных работников с необходимыми коммуникативными умениями, соответствующего внешнего вида и уровня поведения не представляется проблемой. Этого нельзя сказать о предприятиях, которые только открываются. В таких случаях необходимо воспользоваться услугами работников регионального головного офиса или сестринского предприятия, владеющих русским языком, и помочь им в проведении ознакомительного тура.

Следующее предложение касается роли группы местных работников, привлекаемых к участию в церемонии открытия предприятия. Мы рекомендуем дополнить участие местных работников предприятия членами команды запуска в выполнении местных стандартов церемоний. Вполне уместным для большинства церемоний открытия было бы небольшое выступление члена команды запуска (особенно, на языке страны компании-инвестора), посвящённое высокому качеству установки оборудования, и похожее выступление представителя от группы постоянных работников нового предприятия (на русском языке) о высоком уровне организации процессов и процедур производства и о том, что предприятие и впредь будет работать эффективно. Подобные выступления могли бы заметно укрепить когнитивный и конативный элементы церемонии.

### **5.3 Ограничения исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении**

Наше исследование имеет ограничения по выборке и по методу. Мы сконцентрировали наше внимание на церемониях открытия предприятий в одной стране. Такие церемонии распространены повсеместно, и мы нашли данные об открытии похожих предприятий тех же ТНК в других странах. Следовательно, дальнейшие исследования можно провести в сравнительном ключе, то есть о церемониях открытия предприятий ТНК в разных странах. Использование нашей базы данных как отправной точки для сбора данных о церемониях, проводимых теми же ТНК в других странах, было бы интересно, в особенности, в случаях крупных развивающихся экономик (Китай, Индия, Бразилия, Мексика). Такое исследование имело бы не только научное значение,

но определило бы некоторые управленческие приложения, поскольку позволило бы сделать рекомендации по оптимальному дизайну церемоний открытия предприятий ТНК в каждой конкретной стране более утонченными.

Другое ограничение нашего исследования имеет отношение к основному используемому методу, то есть к анализу видеозаписей. Этот метод позволил нам выявить основные элементы церемоний открытия предприятий, оценить когнитивные, аффективные и конативные элементы построения доверия как самое важное содержание церемонии; воспроизвести эволюцию некоторых ведущих параметров церемоний (продолжительности речей, настроения основных участников). В то же время анализ видеозаписей был использован как замена включённого наблюдения и персонального участия в церемонии. В данной ситуации принципиально важными могли бы стать мнения непосредственных участников событий и их суждения о церемонии как ритуале и их чувствах до него, во время его совершения и после церемонии. Их можно было бы получить с помощью серии интервью и анкет участников церемоний открытия предприятий с обеих сторон (иностранных инвесторов и представителей местных властей), и представить иные возможные направления исследования.

Наконец, наш анализ показал, насколько важен дизайн церемонии. В данном отношении существенную пользу могло бы принести уточнение у «мастеров церемоний» степени соответствия плана церемонии и его непосредственной реализации. Незаменимым источником такой информации являются организаторы церемонии. Обычно ими являются директора по связям с общественностью местного подразделения компании или руководители этого подразделения. Данный аспект был бы возможен в том случае, если бы нам были доступны интервью и анкетирование «мастеров церемоний» об общих условиях их организации и выполнения, включая параметры времени и бюджета, методов обеспечения присутствия на церемонии основных участников, практические особенности управления событием. Это направление исследований привело бы к существенному продвижению в понимании особенностей внутренней организационной политики ТНК и к позитивным

результатам в развитии инструментов и методов управления публичными событиями.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Краткие выводы

В ситуации, когда ТНК создают новые производственные предприятия за рубежом, они сталкиваются со значительной неопределённостью относительно возможности оппортунистического поведения местных партнеров по бизнесу как во время строительства и запуска мощностей, так и позже, при попытках достижения запланированного уровня эффективности производства и использования производственных мощностей. Формальные церемонии открытия выполняют функцию важного инструмента поддержания и укрепления доверия с местными партнерами по бизнесу и предотвращения в дальнейшем их оппортунистического поведения. Местные партнёры по бизнесу также нуждаются в гарантиях неоппортунистического поведения иностранных инвесторов, поэтому основное содержание формальных церемоний открытия предприятий сводится к обоюдному предъявлению различных элементов доверия (когнитивного, аффективного и конативного). Эти элементы по-разному важны для разных групп участников церемонии и предъявляются с помощью разных методов вербального и невербального поведения и, соответственно, церемонии открытия предприятий представляют собой асимметричный и реципрокный комплект многостадийных коммуникаций. Эффективность таких мероприятий зависит от степени, в которой одна из групп участников церемонии сконцентрирует свое внимание на выражении тех элементов доверия, которые наиболее важны для противоположной группы участников, и в возможности представить эти элементы в недвусмысленной манере.

### Оценка полноты решения задачи

Задачи, поставленные в исследовании, решены полностью

## Рекомендации по конкретному использованию результатов НИР

Основные конкретные рекомендации по улучшению дизайна торжественных церемоний открытия новых российских заводов западных корпораций уже приведены выше, в п. 5.2. Здесь мы можем указать на три основные рекомендации:

- 1) Поскольку ознакомительный тур для представителей российских по вновь построенному предприятию является ключевым моментом церемонии, данный тур должен быть тщательно подготовлен и отрепетирован. К туру должны быть привлечены наиболее симпатичные, коммуникабельные и компетентные работники, способные, при необходимости, ответить на неожиданные вопросы высокопоставленных гостей.
- 2) Участие дипломатов страны происхождения иностранного инвестора должны стать обязательным элементом церемонии, подтверждающим позитивное политическое отношение к инвестициям в Россию со стороны отдельных стран.
- 3) Желательно активизировать роль работников вновь открытых предприятий в ходе церемоний. Советская традиция произнесения коротких зажигательных речей участниками строительства либо работниками вновь открытого производства вполне уместна и в нынешних условиях. Иностранные инвесторы просто не знакомы с данной традицией, но при их информировании о данной традиции они с готовностью ее примут.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гурков, И. Б., Моргунов, Е. Б. Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году // Организационная психология. — 2015. — №5(3). — С. 68-84.
2. Ильф, И., Петров, Е. Золотой теленок. / Ильф, И., Петров, Е. Собрание сочинений в 5 томах, Т. 2. — М.: Государственное издательство художественной литературы, 1961. — 3008 с.
3. Малявин, В. Империя Ученых. — М.: Европа, 2007. — 384 с.
4. Церемония запуска производства ПВХ на заводе компании «Русвинил», Сентябрь 2014 г. (1). — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=H\\_QcqMbAFcc](https://www.youtube.com/watch?v=H_QcqMbAFcc)
5. Церемония открытия производства ПВХ на заводе компании «Русвинил», Сентябрь 2014 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gaptQ0VitRY>
6. Церемония открытия нового завода компании Baker Hughes в Тюмени, Июнь 2017 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rL68tNsG-zQ>
7. Церемония открытия нового завода компании Baker Hughes в Тюмени, Июнь 2017 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G0S0bAOdnPc>
8. Церемония открытия нового завода компании Baker Hughes в Тюмени, Июнь 2017 г. (3). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=dipTFmpQSy4>
9. Церемония открытия нового завода компании PPG Industries Group в Липетской области, Июнь 2017 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=GeaMTHz4L10>
10. Церемония открытия нового завода компании PPG Industries Group в Липетской области, Июнь 2017 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8pVrMgVZaBw>
11. Церемония открытия нового завода компании Виссманн в Липецкой области, Июнь 2017 г. (1). — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=XPyA\\_B47-Mc](https://www.youtube.com/watch?v=XPyA_B47-Mc)

12. Церемония открытия нового завода компании Виссманн в Липецкой области, Июнь 2017 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=c2sNGIGjE0k>
13. Церемония открытия нового завода компании Виссманн в Липецкой области, Июнь 2017 г. (3). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=7l8iTHVlgg>
14. Церемония открытия нового завода компании Palladio Zannini в Калужской области, Июнь 2017 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=jZ5yxozue7o>
15. Церемония открытия нового завода компании Valio в Московской области, Июнь 2017 г. — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=RmftkWKL7AY>
16. Церемония открытия нового завода компании Bridgestone в Ульяновской области, Май 2017 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=3BYtz4M5vao>
17. Церемония открытия нового завода компании Bridgestone в Ульяновской области, Май 2017 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=mT0tAM9GK3A>
18. Церемония открытия нового завода компании Bridgestone в Ульяновской области, Май 2017 г. (3). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=7wbf0k51xXY>
19. Церемония открытия нового завода компании Kemin Industries в Липецкой области, Апрель 2017 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oqi0Cr6f5PE>
20. Церемония открытия нового завода компании Pepsico в Нижнем Новгороде, Март 2017 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=UZuNN4ds6ec>
21. Церемония открытия нового завода компании Henkel в Московской области, Ноябрь 2016 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=CwzX-JVDZ0U>
22. Церемония открытия нового завода компании Henkel в Московской области, Ноябрь 2016 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=nRzgNvLBcg4>

23. Церемония открытия нового завода компании LafargeHolcim в Калужской области, Май 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=LNnevCgzQ6U>
24. Церемония открытия первой очереди нового завода компании RMA Pipeline Equipment в Республике Татарстан, Май 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=otIsjJJFuxQ>
25. Церемония открытия первой очереди нового завода компании RMA Pipeline Equipment в Республике Татарстан, Май 2014 г. (2). — URL: <http://www.vesti.ru/videos/show/vid/598774/>
26. Церемония открытия первой очереди на существующем заводе компании Nestle в Вологодской области, Апрель 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=4Vg6e0NLsG8>
27. Церемония открытия первой очереди на существующем заводе компании Nestle в Вологодской области, Апрель 2014 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=pCLeJBydaZ0>
28. Церемония открытия первой очереди на нового завода компании Kverneland Group в Липецкой области, Март 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=dRpOx7ZJtxM>
29. Церемония открытия первой очереди на нового завода компании Kverneland Group в Липецкой области, Март 2014 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=EUWxzLv72-I>
30. Церемония открытия первой очереди на нового завода компании Jotun в Ленинградской области, Февраль 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G1Nyz9Uj6ms>
31. Церемония открытия первой очереди на нового завода компании Jotun в Ленинградской области, Февраль 2014 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=R2vereGr2sk>
32. Церемония открытия первой очереди на нового завода компании Jotun в Ленинградской области, Февраль 2014 г. (3). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=jckSJ7dEPNI>
33. Церемония открытия новой завода компании Baker Hughes в Тюменской области, Январь 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=e7jlp9rOQsc>

34. Церемония открытия новой завода компании Baker Hughes в Тюменской области, Январь 2014 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=YRgEE4LgFPA>
35. Церемония открытия новой завода компании Baker Hughes в Тюменской области, Январь 2014 г. (3). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rHgaw33W6sA>
36. Церемония открытия новой завода компании Paros Group в Тверской области, Декабрь 2013 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=XShywRkYRnQ>
37. Церемония открытия новой завода компании Paros Group в Тверской области, Декабрь 2013 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=iwRZ73hK3lk>
38. Церемония открытия новой линии на заводе компании Specta в Костромской области, Ноябрь 2013 г. — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tmCkiN7ac8g>
39. Церемония открытия новой завода компании Benning Power Electronics в Московской области, Ноябрь 2013 г. — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=yuhB1WC2IOM>
40. Церемония открытия новой завода компании PepsiCo в Ростовской области, Октябрь 2013 г. — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=-xuVh\\_Xq5Nc](https://www.youtube.com/watch?v=-xuVh_Xq5Nc)
41. Церемония открытия новой завода компании Henkel в Ставропольском крае, Октябрь 2013 г. — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=w8Wl00B4Sio>
42. Церемония открытия новой завода компании ABB в Московской области, Сентябрь 2013 г. — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=D58XAoGTgns>
43. Церемония открытия новой завода компании Lanxess в Липецкой области, Июль 2013 г. (1). — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=OvwK\\_8ud5LQ](https://www.youtube.com/watch?v=OvwK_8ud5LQ)
44. Церемония открытия новой завода компании Lanxess в Липецкой области, Июль 2013 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Ew49bUebi14>

45. Церемония открытия нового цеха компании Nestle в Калужской области, Май 2013 г. — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=iniZLP\\_CZLg](https://www.youtube.com/watch?v=iniZLP_CZLg)
46. Церемония открытия новой линии на заводе компании Bekaert в Липецкой области, Май 2013 г. (1). — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=fOUc\\_E5vftA](https://www.youtube.com/watch?v=fOUc_E5vftA)
47. Церемония открытия новой линии на заводе компании Bekaert в Липецкой области, Май 2013 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=HCRqKH39Uss>
48. Церемония открытия новой завода компании BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH в Ленинградской области, Июнь 2012 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G4f7GTPF5FA>
49. Церемония открытия новой завода компании BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH в Ленинградской области, Июнь 2012 г. (2). — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=a4MKa\\_4vRCY](https://www.youtube.com/watch?v=a4MKa_4vRCY)
50. Церемония открытия нового логистического центра на заводе компании BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH в Ленинградской области, Июнь 2012 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G4f7GTPF5FA>
51. Церемония открытия нового логистического центра на заводе компании BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH в Ленинградской области, Июнь 2012 г. (2). — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=a4MKa\\_4vRCY](https://www.youtube.com/watch?v=a4MKa_4vRCY)
52. Церемония открытия новой завода компании Rockwool в Республике Татарстан, Июнь 2012 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=82QEiZs6ghQ>
53. Церемония открытия новой завода компании Rockwool в Республике Татарстан, Июнь 2012 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=QQy9tjJ-pe0>
54. Церемония открытия нового завода компании LafargeHolcim в Калужской области, Май 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=LNnevCgzQ6U>
55. Церемония открытия первой очереди нового завода компании RMA Pipeline Equipment в Республике Татарстан, Май 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=otIsjJJFuxQ>

56. Церемония открытия первой очереди нового завода компании RMA Pipeline Equipment в Республике Татарстан, Май 2014 г. (2). — URL: <http://www.vesti.ru/videos/show/vid/598774/>
57. Церемония открытия первой очереди на существующем заводе компании Nestle в Вологодской области, Апрель 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=4Vg6e0NLsG8>
58. Церемония открытия первой очереди на существующем заводе компании Nestle в Вологодской области, Апрель 2014 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=pCLeJBydaZ0>
59. Церемония открытия первой очереди на нового завода компании Kverneland Group в Липецкой области, Март 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=dRpOx7ZJtxM>
60. Церемония открытия первой очереди на нового завода компании Kverneland Group в Липецкой области, Март 2014 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=EUWxzLv72-I>
61. Церемония открытия первой очереди на нового завода компании Jotun в Ленинградской области, Февраль 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G1Nyz9Uj6ms>
62. Церемония открытия первой очереди на нового завода компании Jotun в Ленинградской области, Февраль 2014 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=R2vereGr2sk>
63. Церемония открытия первой очереди на нового завода компании Jotun в Ленинградской области, Февраль 2014 г. (3). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=jckSJ7dEPNI>
64. Церемония открытия новой завода компании Baker Hughes в Тюменской области, Январь 2014 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=e7jLP9rOQsc>
65. Церемония открытия новой завода компании Baker Hughes в Тюменской области, Январь 2014 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=YRgEE4LgFPA>
66. Церемония открытия новой завода компании Baker Hughes в Тюменской области, Январь 2014 г. (3). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rHgaw33W6sA>



67. Церемония открытия новой завода компании Paros Group в Тверской области, Декабрь 2013 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=XShywRkYRnQ>
68. Церемония открытия новой завода компании Paros Group в Тверской области, Декабрь 2013 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=iwRZ73hK31k>
69. Церемония открытия новой линии на заводе компании Specta в Костромской области, Ноябрь 2013 г. — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tmCkiN7ac8g>
70. Церемония открытия новой завода компании Benning Power Electronics в Московской области, Ноябрь 2013 г. — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=yuhB1WC2IOM>
71. Церемония открытия новой завода компании PepsiCo в Ростовской области, Октябрь 2013 г. — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=-xuVh\\_Xq5Nc](https://www.youtube.com/watch?v=-xuVh_Xq5Nc)
72. Церемония открытия новой завода компании Henkel в Ставропольском крае, Октябрь 2013 г. — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=w8Wl00B4Sio>
73. Церемония открытия новой завода компании ABB в Московской области, Сентябрь 2013 г. — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=D58XAoGTgns>
74. Церемония открытия новой завода компании Lanxess в Липецкой области, Июль 2013 г. (1). — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=OvwK\\_8ud5LQ](https://www.youtube.com/watch?v=OvwK_8ud5LQ)
75. Церемония открытия новой завода компании Lanxess в Липецкой области, Июль 2013 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Ew49bUebi4>
76. Церемония открытия нового цеха компании Nestle в Калужской области, Май 2013 г. — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=iniZLP\\_CZLg](https://www.youtube.com/watch?v=iniZLP_CZLg)
77. Церемония открытия новой линии на заводе компании Bekaert в Липецкой области, Май 2013 г. (1). — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=fOUc\\_E5vftA](https://www.youtube.com/watch?v=fOUc_E5vftA)

78. Церемония открытия новой линии на заводе компании Bekaert в Липецкой области, Май 2013 г. (2). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=HCRqKH39Uss>
79. Церемония открытия новой завода компании BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH в Ленинградской области, Июнь 2012 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G4f7GTPF5FA>
80. Церемония открытия новой завода компании BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH в Ленинградской области, Июнь 2012 г. (2). — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=a4MKa\\_4vRCY](https://www.youtube.com/watch?v=a4MKa_4vRCY)
81. Церемония открытия нового логистического центра на заводе компании BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH в Ленинградской области, Июнь 2012 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G4f7GTPF5FA>
82. Церемония открытия нового логистического центра на заводе компании BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH в Ленинградской области, Июнь 2012 г. (2). — URL: [https://www.youtube.com/watch?v=a4MKa\\_4vRCY](https://www.youtube.com/watch?v=a4MKa_4vRCY)
83. Церемония открытия новой завода компании Rockwool в Республике Татарстан, Июнь 2012 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=82QEiZs6ghQ>
84. Церемония открытия новой завода компании Rockwool в Республике Татарстан, Июнь 2012 г. (1). — URL: <https://www.youtube.com/watch?v=QQy9tjJ-pe0>
85. Церемония открытия нового завода компании «Oriflame» в г. Ногинске Московской области, Февраль 2015 г. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JW3IKUpmcXg> (дата обращения: 15.01.2018)
86. Adami, E. We/YouTube: Exploring sign-making in video-interaction // Visual Communication — 2009. — Vol. 8. P. 379-400.
87. Adler, P. S. Kwon, S.-W. Social capital: Prospects for a new concept // Academy of Management Review — 2002. — Vol. 27. P. 17-40.
88. Aharoni, Y. Behavioral elements in foreign direct investment decisions // Research in Global Strategic Management — 2011. — Vol.15. P. 23-60.
89. Aharoni, Y., Tihanyi, L., Connelly, B. L. Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective // Journal of World Business — 2011. — Vol. 46. P. 135-142.

90. Banks, M. Visual methods in social research. London: Sage. 2001.
91. Bansal, P., Corley, K. From the editors: The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods // Academy of Management Journal — 2011 — Vol. 54. P. 233-237.
92. Bell, E., Davison, J. Visual management studies: Empirical and theoretical approaches. International Journal of Management Reviews — 2013. — Vol. 15. P. 167-184.
93. Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., Barnes, B. R. Developing international business relationships in a Russian context // Management International Review — 2017. — Vol. 57. P. 441-471.
94. Beugelsdijk, S., McCann, P., Mudambi, R. Introduction. Place, space and organization: Economic geography and the multinational enterprise // Journal of Economic Geography — 2010. — Vol. 10. P. 485-493.
95. Bezemer, J., Mavers, D. Multimodal transcription as academic practice: a social semiotic perspective // International Journal of Social Research Methodology — 2011. — Vol. 14, No. 3. P. 191-206.
96. Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., Tang, R. From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research // Journal of International Business Studies — 2011. — Vol. 42. P. 573-581.
97. Bstieler, L., Hemmert, M. Trust formation in Korean new product alliances: How important are pre-existing social ties? // Asia Pacific Journal of Management — 2010. — Vol. 27. P. 299-319.
98. Buckley, P. The multinational enterprise as a global factory. In Verbeke, A., Merchant, G. (Eds.), Handbook of Research on International Strategic Management (77-92). Cheltenham: Edward Elgar, 2012.
99. Chailan, C., Ille, F. Branding from emerging countries: How to compete internationally? // Critical Perspectives on International Business — 2015. — Vol. 11. P. 54-71.
100. Chua, R. Y. J., Morris, M. W., Ingram, P. (2009). Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs American managers // Journal of International Business Studies — 2009. — Vol. 40. P. 490-508.

101. Cole, B. M. Lessons from a martial arts dojo: A prolonged process model of high-context communication // *Academy of Management Journal* — 2015. — Vol. 58. P. 567-591.
102. Dikova, D. Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? // *International Business Review* — 2009. — Vol. 18. P. 38-4. Elementary forms of the religious life. New York, NY: Collier-McMillan, 1915/1961.
103. Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges // *Academy of Management Journal* — 2007. — Vol. 50. P. 25-32.
104. Erickson, F. Ways of seeing video: Toward a phenomenology of viewing minimally edited footage. In Goldman, R., Pea, R., Barron, B., Derry, S. J. Video research in the learning sciences (145-158). New York, NY: Routledge, 2009.
105. Fuchs, M., Henn, S., Franz, M., Mudambi R. (Eds.). Managing culture and interspace in cross-border investments. New York, NY: Routledge, 2017.
106. Grady, J. . Visual research at the crossroads. *Forum: Qualitative Social Research* // *Sozialforschung* — 2008. — Vol. 9(3), Art. 38. URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1173/2618>
107. Graham, J. R., Harvey, C. R., Puri, M. (2015). Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms // *Journal of Financial Economics* — 2015. — Vol. 115. P. 449-470.
108. Gurkov, I. Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management // *Post-Communist Economies* — 2014. — Vol. 26. P. 220-240.
109. Gurkov, I. Against the wind – New factories of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations // *Eurasian Geography and Economics* — 2016a. — Vol. 57. P. 161-179.
110. Gurkov, I. Oriflame CIS: The successful evolution of a regional subsidiary's mandate // *Global Business and Organizational Excellence* — 2016b. — Vol. 35, No.4. P. 44-54.
111. Gurkov, I., Kokorina, A. Who cut the ribbon? A quantitative analysis of formal opening ceremonies of new plants of multinational corporations in Russia // *Eurasian Geography and Economics* — 2017. — Vol. 58. P. 258-277.

112. Gurkov, I., Saidov, Z. Current strategic actions of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations // *Journal of East-West Business* — 2017. — Vol. 23. P. 171-193.
113. Håkanson, L., Ambos, B., Schuster, A., Leicht-Deobald, U. The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions // *Journal of World Business* — 2016. — Vol. 51. P. 308-318.
114. Hart, O. & Moore, J. Foundations of incomplete contracts // *The Review of Economic Studies* — 1999. — Vol. 66. P. 115-138.
115. Hart, O., Moore, J. Contracts as reference points // *Quarterly Journal of Economics* — 2008. — Vol. 123. P. 1-48.
116. Heath, C., Hindmarsh, J., Luff, P. Video in qualitative research: Analyzing social interaction in everyday life. London: Sage, 2010.
117. Janda, S., Rao, C. P. The effect of country-of-origin related stereotypes and personal beliefs on product evaluation // *Psychology and Marketing* — 1997. — Vol. 14. P. 689-702.
118. Jewitt, C. An introduction to using video for research / National Centre for Research Methods Working paper, 03/12, London, 2012.
119. Knoblauch, H., Baer, A., Laurier, E., Petschke, S., Schnettler, B. Visual analysis. New developments in the interpretative analysis of Video and photography. *Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung* — 2008. — No. 9, (3), Art. 14.
120. Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J., & Soeffner, H. (Eds.). Video analysis – Methodology and methods. Qualitative audiovisual data Analysis in sociology. Frankfurt: Peter Lang, 2006.
121. Kobrin, S. J. Bricks and mortar in a borderless world: Globalization, the backlash, and the multinational enterprise // *Global Strategy Journal* — 2017. — Vol. 7. P. 159-171.
122. Konopacki, R. F. Operating a manufacturing plant in an Asian culture. *Journal of Business Strategy* — 1992. — Vol. 13. P. 58-60.
123. Kramer, R. M. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions // *Annual Review of Psychology* — 1999. — Vol. 50. P. 569-59.

124. Lahlou, S.. How can we capture the subject's perspective?: An evidence-based approach for the social scientist. *Social science information* — 2011.— Vol. 50. P. 607-655.
125. Levi Strauss, C. *Tristes tropiques*. New York, NY: Atheneum, 1955/1973.
126. Lewis, D. J., Weigert, A. . Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
127. Lewis, R. D. *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey International, 2006.
128. Li, P. P. Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust // *Management and Organization Review* — 2008. — Vol. 4, P. 413-439.
129. Madhok, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach // *Journal of International Business Studies* — 1995. — Vol. 26. P.117-137.
130. McAllister, D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations // *Academy of Management Journal* — 1995. — Vol. 38. P. 24-59.
131. Meyer, K. E., Mudambi, R.. Narula, R. The opportunities and challenges of multiple embeddedness // *Journal of Management Studies* — 2011. — Vol. 48. P. 235-252.
132. Meyer, R. E., Höllerer, M. A., Jancsary, D., Van Leeuwen, T. The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues // *Academy of Management Annals* — 2013. — Vol. 7. P. 489-555.
133. Pink, S.. *The future of visual Anthropology: Engaging the senses*. London: Routledge, 2006.
134. Rynes, S. L. Editor's forward on rich research // *Academy of Management Journal* — 2007. — Vol. 50. P. 13.
135. Schubert, C. Video analysis as practice and the practice of video analysis. / In Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J., Soeffner, H. (Eds.), *Video analysis: Methodology and methods. Qualitative audiovisual data analysis in sociology* (115-26). Frankfurt: Peter Lang, 2006.

136. Scott-Kennel, J., Michailova, S. Subsidiary internal and external embeddedness: Trade-up and trade-off // *International Journal of Multinational Corporation Strategy* — 2016. — Vol. 1, No. 2. P. 133-154.
137. Smith, W. R. Jr. Country-of-origin bias: A regional labelling solution // *International Marketing Review* — 1993. — Vol. 10, No. 6. P. 4-12.
138. Smith, A. C. T., Stewart, B. Organizational rituals: Features, functions and mechanisms // *International Journal of Management Reviews* — 2011. — Vol. 13. P. 113-133.
139. Smith, S. K., Mountain, G. A., Hawkins, R. J. A scoping review to identify the techniques frequently used when analysing qualitative visual data // *International Journal of Social Research Methodology* — 2016. — Vol 19. P. 693-715.
140. Snell, J. Interrogating video data: systematic quantitative analysis versus microethnographic analysis // *International Journal of Social Research Methodology* — 2011. — Vol. 14. P. 253-258.
141. Spradley, J. P. Participant observation. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Janovich, 1980.
142. Tirole, J. (1999). Incomplete contracts: Where do we stand? // *Econometrica* — 1999. — Vol. 67. P. 741-781.
143. Turner, V. *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1969.
144. Ul Haq, H., Drogendijk, R., Holm, D.B. Attention in words, not in deeds: Effects of attention dissonance on headquarters-subsidary communication in multinational corporations // *Journal of World Business* — 2017. — Vol. 52. P. 111-123.
145. Uzzi, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness // *Administrative Science Quarterly* — 1997. — Vol. 42. P. 35-67.
146. Von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., Haefliger, S. Phenomenon-based research in management and organization science: When is it rigorous and does it matter? // *Long Range Planning* — 2012. — Vol. 45. P. 277-298.
147. Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen-Mantymäki, E.m. Theorising from case studies: towards a pluralist future for international

business research // Journal of International Business Studies — 2011. — Vol. 42.  
P. 740-762.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Учетная карточка описания торжественной церемонии открытия нового производства иностранной компании в России

#### 1) Материнская компания

- a. объём глобальных продаж материнской компании в год, предшествующий открытию нового производства в России
- b. общее число иностранных заводов материнской компании
- c. общее число заводов материнской компании в России
- d. тип собственности материнской компании (частная, семейная, акционерная, иное)
- e. страна происхождения материнской компании

#### 2) Объект

- a. тип объекта (новый завод, новая очередь существующего завода, новый цех и т.д.)
- b. отраслевая принадлежность производства (классификация SIC)
- c. регион (область)
- d. объём инвестиций
- e. число занятых работников текущее / планируемое
- f. объём инвестиций в процентах от годовых объемов продаж материнской компании

#### 3) Состав участников церемонии открытия

- a. наиболее высокопоставленный участник со стороны материнской компании (собственник, генеральный директор, член правления, руководитель регионального подразделения, руководитель странового подразделения, иное)
- b. наиболее высокопоставленный российский участник (Президент, Премьер-министр, министр Правительства РФ, губернатор (Президент республики), иное)

с. дипломаты страны происхождения материнской компании, их ранг

- 4) Тип церемонии открытия – внутри заводских помещений, конференция с сидящими слушателями, митинг (стоящие слушатели), иное
- 5) Общее количество торжественных речей
- 6) Продолжительность торжественных речей (минут)
- 7) Содержание когнитивного, аффективного и конативного элемента в речах.
- 8) Невербальные знаки (жесты, интонация) при произнесении речей.
- 9) Тип символического действия запуска нового производства
- 10) Число участников символического действия запуска нового производства (человек)