



СКОЛКОВО  
Московская школа управления

ПОЛИТИЧЕСКОЕ  
ИЗМЕРЕНИЕ ДОБРЫХ  
ДЕЛ: УПРАВЛЕНИЕ  
ОТНОШЕНИЯМИ  
С ГОСУДАРСТВОМ  
ПОСРЕДСТВОМ КСО  
В РОССИИ И КИТАЕ

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

ИССЛЕДОВАНИЕ  
СКОЛКОВО

Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО  
Август 2011 / Номер 11-05

I. ВВЕДЕНИЕ	2
II. ДАННЫЕ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	6
III. ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ГОСУДАРСТВОМ НА ОСНОВЕ КСО	8
IV. КАК ПОЛИТИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ВЛИЯЮТ НА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ГОСУДАРСТВОМ	18
V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	30

# I. ВВЕДЕНИЕ

Известно, что политические институты в Китае и России сильно влияют на форму и приоритет корпоративной социальной ответственности (КСО). Настоящая работа не ограничивается этим общим представлением о политических установках и КСО и поднимает вопрос о том, как китайские и российские компании выстраивают свои отношения с государством посредством КСО. Чтобы подчинить деятельность фирм национальным целям, государство способно оказывать на них давление, используя для этого формальные нормы регулирования, административные требования и нормативное влияние. Как компании формируют свой статус социально ответственных корпораций и как они общаются об этом статусе, с тем чтобы реагировать и справляться с оказываемым давлением, важно для выживания и роста компаний. На протяжении всей истории нации демонстрировали разное отношение к государству, долгосрочным отношениям между государством и бизнесом и к разработке государственной политики. Поэтому используемый компаниями подход к построению, поддержанию и укреплению отношений с государством через практику поддержки социально-экологического развития различается в зависимости от политического контекста.

Политическое измерение КСО подчеркивает стратегическую роль использования компанией КСО для выстраивания отношений с государством. Мы предлагаем идею стратегии управления отношениями с государством на основе КСО. Под стратегией управления отношениями с государством на основе КСО понимаются *стратегические действия (не подпадающие под государственное регулирование или административные требования), предпринимаемые компанией с тем, чтобы повлиять на программу развития государства или добиться получения различных видов ресурсов, используя для этого практику поддержки социально-экологического развития.*

КСО обычно определяется как социальная вовлеченность, внимание к требованиям и запросам общества и подотчетность компаний в дополнение к их основной коммерческой деятельности и помимо требований закона. Вместе с тем КСО никогда не была оторвана от политического контекста, в рамках которого государство использует стимулы

Под стратегией управления отношениями с государством на основе КСО понимаются стратегические действия (не подпадающие под государственное регулирование или административные требования), предпринимаемые компанией с тем, чтобы повлиять на программу развития государства или добиться получения различных видов ресурсов, используя для этого практику поддержки социально-экологического развития.

и обеспечивает реализацию мер политики, способствующих КСО. У государства есть важные причины для проведения политики, способствующей КСО, которая может благоприятно сказаться на соперничестве с другими странами за прямые иностранные инвестиции, международной конкурентоспособности национальных компаний, а также на поддержании социальной стабильности.

Государство пытается влиять на национальный бизнес через давление в рамках формального регулирования или через процессы, не связанные с регулированием. В проведенных ранее исследованиях большое внимание уделялось нормам регулирования КСО в развитых и развивающихся странах. Согласно выводу из этих исследований, в таких странах с быстроразвивающимися рынками, как Китай и Россия, обеспечение выполнения нормативно-правовых актов часто сталкивается с проблемами и зависит от добровольного желания компаний действительно следовать принципу КСО. В такой ситуации политический институт, выходящий за рамки процессов регулирования, играет существенную роль в определении приоритета и значимости КСО. Китай и Россия — сильные государства, удерживающие в своих руках критически важные для предприятий ресурсы, имеющие традицию вмешательства в хозяйственную деятельность и сохраняющие системы регулирования с множеством неясных формулировок. В этих условиях КСО может быть весьма полезным инструментом, позволяющим компаниям получить доступ к политическим ресурсам и уменьшить политические риски. Поэтому отношения между бизнесом и государством в Китае и России, построенные на принципах КСО, будут отличаться от соответствующих отношений в странах Запада, где центральным связующим звеном между бизнесом и государством является правовая система.

В настоящей работе представлена концептуальная основа и эмпирические данные, призванные помочь управляющим и ученым в понимании следующих вопросов. Во-первых, в ней разъясняются разнообразные способы использования компаниями КСО для удовлетворения своих потребностей по управлению отношениями с государством. Во-вторых, в ней показано, как активные в плане КСО компании Китая и России добиваются получения государственных ресурсов посредством КСО. И наконец, в работе рассматривается различие между китайскими компаниями, российскими компаниями и транснациональными корпорациями (ТНК) стран-членов ОЭСР с точки зрения их стратегий управления отношениями с государством на основе КСО.

## II. ДАННЫЕ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы провели систематический анализ содержания большинства общедоступных отчетов, связанных с КСО из Китая и России. В соответствии с оценками числа отчетов по КСО в Китае и России<sup>1</sup>, наша база данных охватывает 64% всех российских компаний и 95% всех китайских компаний, выпустивших отчет по КСО по состоянию на конец 2009 года<sup>2</sup>. Мы также включили в базу все китайские и российские отчеты, выпущенные иностранными ТНК, входящими в список Fortune Global 500 2010 года. Странами происхождения иностранных ТНК, рассматриваемых в настоящей работе, являются шесть государств-членов ОЭСР (Франция, Германия, Япония, Южная Корея, Великобритания и США). Эти шесть стран также одинаково привержены идеям рыночной экономики и политической демократии. Мы считаем их одной контрольной группой при анализе вопроса о том, существует ли систематическая вариация стратегий управления отношениями с государством на основе КСО между компаниями из Китая, России и стран-членов ОЭСР. Процесс сбора данных в общей сложности охватил 660 компаний и 664 отчета<sup>3</sup>, из которых мы проанализировали 1097 текстовых сегментов<sup>4</sup>.

В результате проведенного нами анализа содержания мы выявили типологию стратегий управления отношениями с государством на основе КСО<sup>5</sup>. После этого мы использовали линейный регрессионный анализ для изучения различий между китайскими компаниями, российскими компаниями и ТНК стран-членов ОЭСР с точки зрения проведения выбранных ими стратегий. Все регрессионные уравнения в настоящей работе включают следующие переменные: объем отчета по КСО, давность отчета по КСО, стандарт отчетности, размеры фирмы, возраст фирмы, форма собственности фирмы, совокупные операционные доходы фирмы, совокупные активы фирмы, условная переменная для обрабатывающей промышленности/сферы услуг и условная переменная для добывающей/недобывающей отрасли.

<sup>1</sup> По оценкам Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), число нефинансовых отчетов в России к октябрю 2009 года достигло 193; в это число входили 112 комплексных социальных отчетов, 48 отчетов по вопросам устойчивости и 33 отчета по охране окружающей среды. Согласно оценкам Центра развития КСО при китайском издании "WTO Tribune", число отчетов по КСО в Китае в 2009 году достигло 582.

<sup>2</sup> Фактическая доля российских отчетов должна быть выше, поскольку мы сосредоточили внимание на коммерческих предприятиях, тогда как статистика РСПП включает некоммерческие организации, такие как профсоюзы, университеты и благотворительные учреждения.

<sup>3</sup> Некоторые ТНК из стран-членов ОЭСР выпускали отчеты по КСО и в Китае, и в России.

<sup>4</sup> В «текстовом сегменте» прямо описывается заявленный компанией конкретный способ стратегического (не в принудительном порядке) взаимодействия с органами государственного управления или партийными ведомствами. В качестве единицы анализа один текстовый сегмент должен удовлетворять трем критериям: 1) он должен четко описывать отношения отчитывающейся компании с государством; 2) он должен включать по крайней мере одно полное предложение или самостоятельную фразу; 3) он должен касаться индивидуального случая взаимоотношений бизнеса с государством, который не упоминался ни в каких других местах отчета.

<sup>5</sup> Анализ содержания проводился в четыре этапа: подтверждение эффективности аналитической основы на базе предварительного анализа, выявление возможного местонахождения случаев взаимодействия в отчетах по КСО, выявление текстового сегмента, который указывает на случаи взаимодействия, и классификация случаев взаимодействия с использованием аналитической схемы. Для всех четырех стратегий коэффициент Козна больше 0,8, что свидетельствует о высокой надежности результатов, полученных разными экспертами.

# III. ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ГОСУДАРСТВОМ НА ОСНОВЕ КСО

Мы использовали две основы для проведения тщательного анализа содержания 1097 случаев взаимодействия бизнеса и государства, описанных в отчетах по КСО. Эти основы охватывают, соответственно, разные аспекты государственной системы, с которой имеет дело компания, а также разные подходы, используемые компаниями. Первая основа базируется на сделанном нами наблюдении о том, что когда компании взаимодействуют с государством посредством КСО, они либо ограничивают себя рамками формального политического механизма и возможностями государственного управления, имеющимся в распоряжении государственного аппарата, либо пытаются прорваться за эти рамки. Несомненно, государство отдает предпочтение установлению «правил игры» посредством формальных мер политики и решению социально-экономических проблем посредством государственного управления. Взаимодействия бизнеса с государством, которые охватывают отчеты по КСО, фактически описывают, как стратегия КСО позволяет компаниям использовать в своих интересах или влиять на политику и возможности государства. Помимо рассмотрения стратегий в аспекте их направленности на политику или возможности, полезным инструментом классификации случаев взаимодействия бизнеса с государством является и основа, позволяющая анализировать организационные стратегии<sup>6</sup> в аспекте изыскания новых форм политики и новых возможностей государства или эксплуатации существующей политики и возможностей. В рамках этой основы предполагается, что у компании есть разные способы инвестирования в социально-экологическую деятельность, прямым или косвенным вознаграждением за которую может быть предоставление компании государственных ресурсов.

Основа анализа в аспекте изыскания/эксплуатации позволяет выявить два типа вариантов стратегии. Компании могут либо сосредоточить внимание на существующих в государственной системе возможностях для повышения текущей прибыли, либо инвестировать в новые возможности для повышения будущей прибыли. Соответственно, у компаний есть два альтернативных варианта управления КСО. Во-первых, компании могут рассматривать КСО как возможность изменить существующий в их государстве политический механизм или предоставить инновационные решения, которые

Компании могут либо сосредоточить внимание на существующих в государственной системе возможностях для повышения текущей прибыли, либо инвестировать в новые возможности для повышения будущей прибыли.

<sup>6</sup> See March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.

позволят государству более эффективно и продуктивно решать социально-экологические вопросы. Взамен компании могут получать выгоды разного рода, например, занять благоприятную конкурентную позицию в условиях действия новых нормативно-правовых актов, выяснить новые рыночные возможности посредством программ КСО или углубить свои партнерские отношения с государством. Во-вторых, компании могут также рассматривать КСО как желательный с точки зрения общества инструмент присвоения государственных ресурсов, доступный в рамках существующего политического механизма. В качестве альтернативы они могут предлагать приемлемые варианты для укрепления имеющихся у государства возможностей решения социально-экологических проблем. Инвестирование денег в строительство объектов общественной физической инфраструктуры, таких как школы, больницы и музеи, — типичный способ, позволяющий компании облегчить усилия государства по проведению текущей политики. Хотя подобное решение не устраняет реальную причину социальных проблем, оно может помочь компаниям в установлении и поддержании отношений с государством. Стратегия эксплуатации позволяет компаниям взаимодействовать с государством, не оспаривая установленные правила игры и не подвергая сомнению возможности государственного сектора. Проведенный анализ показывает, что мы можем классифицировать стратегии компаний в области управления отношениями с государством исходя из того, как они изыскивают новые формы политики и новые возможности государства или эксплуатируют существующую государственную политику и возможности.

В результате анализа содержания текстовых сегментов мы выделили четыре типа стратегий управления отношениями с государством на основе КСО: изыскание новых форм государственной политики, эксплуатация государственной политики, изыскание новых государственных возможностей и эксплуатация государственных возможностей. Проанализировав каждый случай взаимодействия, мы выделили в каждом четыре составляющие: 1) связан ли рассматриваемый случай с государственной политикой или с государственными возможностями, 2) конкретный вид политики или возможностей, 3) связан ли рассматриваемый случай с изысканием новых форм государственной политики или новых

Стратегия изыскания новых форм политики направлена на изменение существующего политического механизма решения социально-экологических вопросов, которое может прямо или косвенно отвечать интересам бизнеса.

возможностей (изменение политики или инновационное решение) или с эксплуатацией существующей политики и возможностей (использование политики в своих интересах или традиционное решение) и 4) конкретная форма изыскания или эксплуатации. Мы относим случай взаимодействия к одной из четырех стратегий, когда четыре перечисленные аспекта четко вписываются в теоретическое представление о соответствующей стратегии. Основа анализа этих стратегий представлена в таблице 1.

В рамках каждой стратегии реализуется отдельная форма взаимодействия бизнеса с государством, применяется особый подход к созданию социально-экологических ценностей, ожидается получение особой коммерческой отдачи от взаимодействия с государством и применяется индивидуальный характер КСО. Стратегия изыскания новых форм политики направлена на изменение существующего политического механизма решения социально-экологических вопросов, которое может прямо или косвенно отвечать интересам бизнеса. Компании, выясняющие формы государственной политики, потенциально способны содействовать созданию благоприятных социально-политических условий для своего бизнеса. Поэтому они изучают долгосрочную отдачу от государства, помимо той, которую могут получить в настоящее время. Например, компания может занять конкурентную рыночную позицию, лоббируя введение строго контролируемой нормы, регулирующей выбросы парниковых газов в отрасли. В этом случае КСО выступает в качестве программы, призванной повлиять на меры политики, связанные с цепочкой создания стоимости предприятия. Стратегия эксплуатации политики заключается в приспособлении к своим интересам существующего политического механизма в социальной и экологической сферах, с тем чтобы добиться получения государственных ресурсов. Компании, проводящие эту стратегию, предоставляют товары или услуги для удовлетворения потребности государства в приоритетных сферах политики. Например, в ответ на призыв государства поддержать малые и средние предприятия (МСП) банк может разработать финансовые продукты для обслуживания МСП. В этом случае КСО помогает компаниям узаконить новые коммерческие сделки или возможности реализации

Стратегия эксплуатации политики заключается в приспособлении к своим интересам существующего политического механизма в социальной и экологической сферах, с тем чтобы добиться получения государственных ресурсов.

связанных с их хозяйственной деятельностью проектов с государством, а также получить доступ к таким сделкам или возможностям.

Стратегия изыскания возможностей заключается в предоставлении инновационных решений, создающих для государства новые возможности решения социально-экологических проблем. Это может прямо или косвенно отвечать интересам компаний. Компании, выбирающие эту стратегию, способны усовершенствовать возможности государства, связанные с проведением или принятием решений по вопросам государственной политики, например, в сферах образования и общественного здравоохранения. При этом компании опираются на свой профессиональный опыт, касающийся ведения бизнеса или технологий, для разработки инновационных программ КСО в целевых социально-экологических сферах. Это позволяет улучшить условия функционирования компании, обогатить «ноу-хау» компании и повысить ее авторитет в конкретных областях политики и, в конечном итоге, способствовать долгосрочному партнерству с государством. Таким образом, КСО — это программа, распространяющая знания и опыт в сферах основной деятельности на социально-экологическую сферу. Наконец, стратегия эксплуатации возможностей направлена на получение государственных ресурсов посредством использования традиционных решений, приспособленных к существующим возможностям государства по управлению социально-экологическими вопросами и укрепляющим эти возможности. Компании могут укреплять связи с государственными должностными лицами или даже получать политические привилегии, участвуя в реализации традиционно используемых и официально признанных решений социально-экологических проблем. К наиболее распространенным подходам относятся добровольные пожертвования органам государственного управления и совместная с органами государственного управления работа, направленная на развертывание деятельности по повышению осведомленности в местном сообществе. В этой ситуации КСО не связана или слабо связана с основной деятельностью компании. КСО становится для компаний программой благотворительности или проведения краткосрочных мероприятий, цель которых — забота о социальном и экологическом благополучии в обмен на государственные ресурсы. В таблице 2 представлено де-

Стратегия изыскания возможностей заключается в предоставлении инновационных решений, создающих для государства новые возможности решения социально-экологических проблем.

тальное описание перечисленных стратегий. В следующем разделе обсуждаются различия в выборе стратегий между китайскими компаниями, российскими компаниями и ТНК стран-членов ОЭСР.

ТАБЛИЦА 1. ОСНОВА АНАЛИЗА СЛУЧАЕВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ГОСУДАРСТВА

Виды стратегий	Компания	Текстовая цитата	Основа 1: политика или возможности	Форма политики или социального решения	Основа 2: изыскание или эксплуатация	Форма изыскания или эксплуатации	Социально-экологические ценности/сферы (заявленные самими компаниями)
<b>Изыскание политики</b>	Mary Kay (США)	«Мы помогаем провинциальному управлению санитарно-гигиенического надзора разработать проект нормативного акта «Надлежащая практика производства и управления»...»	Отраслевая политика	Нормативный акт «Надлежащая практика производства и управления», касающийся санитарии и гигиены	Изменение политики	Предоставление профессиональных консультаций по изменению политики	Здравоохранение
	TCL (Китай)	«Председатель совета компании предложил ускорить принятие нормативного акта о стандартах энергопотребления для плоскопанельных телевизоров...»	Отраслевая политика	Нормативный акт о стандартах энергопотребления для плоскопанельных телевизоров.	Изменение политики	Призыв к изменению политики	Окружающая среда
	«Единая энергетическая система» (ОАО «РАО ЕЭС») (Россия)	«Мы направили в Министерство энергетики предложения по соглашению «Экологическая безопасность в электроэнергетике»...»	Отраслевая политика	Политика экологической безопасности в электроэнергетике	Изменение политики	Предоставление профессиональных консультаций по изменению политики	Окружающая среда
<b>Эксплуатация политики</b>	BASF (Германия)	«BASF предоставляет изоляционную технологию для проекта городских властей Нанкина «Энергоэффективное здание»...»	Государственная политика	Политика местных органов управления в сфере охраны окружающей среды	Использование политики в своих интересах	Развитие отношений в сфере коммерческих сделок с местными органами управления по приоритетным направлениям политики	Окружающая среда



	National Development Bank of China (Китай)	«Мы подписали соглашения о ликвидации последствий стихийных бедствий с властями городов Чэнду, Мянъян...»	Государственная политика	Государственная политика ликвидации последствий стихийных бедствий	Использование политики в своих интересах	Развитие отношений в сфере коммерческих сделок с местными органами управления по приоритетным направлениям политики	Помощь при стихийных бедствиях
	«Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы» («ФСК ЕЭС») (Россия)	«Мы представили в Министерстве энергетики пятилетнюю инвестиционную программу с общей суммой финансирования в размере...»	Отраслевая политика	Отраслевая политика государства в сфере национальной энергетической безопасности	Использование политики в своих интересах	Вовлеченность в спонсируемые государством проекты в приоритетных сферах политики	Национальная энергетическая безопасность
<b>Изыскание возможностей</b>	Coca Cola (США)	«Совместно с правительством Китая мы разрабатываем устойчивый механизм переработки использованных продуктов...»	Государственные возможности	Возможности государства по содействию переработке отходов после использования продуктов.	Возможности инноваций путем новых решений	Принятие новых организационных механизмов: вновь разработанный механизм переработки отходов после использования продуктов	Окружающая среда
	Lenovo (Китай)	«Lenovo (Китай) в партнерстве с Коммунистическим союзом молодежи Китая работала над запуском проекта "Содействие началу трудовой деятельности сельской молодежи". В рамках проекта ведется подготовка кадров на базе поставщиков окружного уровня...»	Государственные возможности	Возможности государства по содействию занятости и экономическому развитию в сельских районах	Возможности инноваций путем новых решений	Принятие новых организационных механизмов: широко-масштабное технологическое обучение в сельских районах на базе сети поставщиков частного бизнеса	Занятость, сельское развитие

<b>Эксплуатация возможностей</b>	Hitachi (Япония)	«Hitachi (Китай) совместно с властями города Ухань работают над организацией выставки "Hitachi Exhibition 2008", призванной содействовать популяризации идеи экологически дружественного общества...»	Государственные возможности	Возможности государства по содействию экологически дружественному городскому развитию	Традиционное решение	Инициирование краткосрочных социально-экологических мероприятий с участием государства	Окружающая среда
	China Machinery Industry Group Co., Ltd. (Китай)	«Мы пожертвовали 100 000 долларов США, чтобы помочь правительству Бирмы в ликвидации последствий стихийного бедствия, вызванного тропическим штормом...»	Государственные возможности	Возможности государства по ликвидации ущерба, нанесенного стихийными бедствиями	Традиционное решение	Добровольные пожертвования государству	Помощь при стихийных бедствиях
	«ЕвроХим» (Россия)	«Мы поддерживаем детско-юношеский хоккей в рамках модели государственно-частного партнерства... Программа реализуется совместно с Министерством спорта...»	Государственные возможности	Возможности государства по содействию развитию спорта	Традиционное решение	Занятие благотворительностью, такой как финансовое спонсорство или организация культурно-спортивных мероприятий в рамках соглашений с органами государственного управления	Спорт

**ТАБЛИЦА 2. ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ГОСУДАРСТВОМ НА ОСНОВЕ КСО**

Виды стратегий	Определение	Как компания взаимодействует с государством	Как компания создает социально-экологические ценности	Возможные формы вознаграждения бизнеса	Характер КСО
<b>Изыскание политики</b>	Создание новых политических механизмов, касающихся социально-экологических вопросов, которые могут прямо или косвенно отвечать интересам бизнеса	Изменение политики: 1. Призыв к изменению политики 2. Предоставление профессиональных консультаций по изменению политики 3. Участие в законодательном процессе	Создание социально-экологических ценностей посредством совершенствования норм регулирования и политических условий	Вознаграждение бизнеса посредством занятия им благоприятной конкурентной позиции в условиях действия новых политических механизмов или посредством укрепления отношений с государством, которое может открыть доступ к государственным ресурсам	КСО — программа влияния на меры политики, связанные с цепочкой создания стоимости бизнеса
<b>Эксплуатация политики</b>	Использование в своих целях существующего политического механизма в социальной и экологической сферах, с тем чтобы добиться соблюдения интересов бизнеса	Использование политики в своих интересах: 1. Развитие отношений в сфере коммерческих сделок с местными органами управления по приоритетным направлениям политики 2. Вовлеченность в спонсируемые государством проекты в приоритетных сферах политики	Создание социально-экологических ценностей посредством заключения коммерческих сделок или реализации государственных проектов, оказывающих социально-экологическое воздействие	Вознаграждение бизнеса посредством предоставления доступа к государственным ресурсам, таким как деловые возможности, доход от коммерческой деятельности, субсидии, гранты или налоговые льготы	КСО — инструмент узаконивания и доступа к коммерческим сделкам или к возможностям реализации связанных с бизнесом проектов с государством.
<b>Изыскание возможностей</b>	Предоставление инновационных решений, призванных создать для государства новые возможности решения социально-экологических вопросов, которые могут прямо или косвенно отвечать интересам бизнеса.	Возможности инноваций: 1. Проект КСО на основе новой технологии 2. Проект КСО, использующий новые организационные механизмы	Создание социально-экологических ценностей посредством использования новых подходов или решений, таких как новая технология или новые механизмы реализации.	Вознаграждение бизнеса посредством более результативного функционирования государственного сектора или посредством укрепления отношений с государством, которое может открыть доступ к государственным ресурсам	КСО — программа использования знаний и опыта в сферах основной деятельности для решения социально-экологических вопросов путем сотрудничества с государством

<b>Эксплуатация возможностей</b>	Использование традиционных решений для укрепления существующих возможностей государства, связанных с регулированием социально-экологических вопросов, в целях получения государственных ресурсов.	Традиционное решение: 1. Добровольные пожертвования государству 2. Инициирование краткосрочных социально-экологических мероприятий с участием государства 3. Участие в осуществляемой государством социально-экологической деятельности 4. Занятие благотворительностью в рамках соглашений с органами государственного управления	Создание социально-экологических ценностей посредством традиционных подходов, таких как добровольные пожертвования или строительство школ.	Вознаграждение бизнеса посредством укрепления его отношений с государством, которое может открыть доступ к государственным ресурсам	КСО — программа благотворительности или краткосрочных мероприятий, направленных на обслуживание социально-экологических интересов в обмен на государственные ресурсы. КСО не имеет тесной связи с основной деятельностью.
----------------------------------	---	--	--	---	---

# IV. КАК ПОЛИТИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ВЛИЯЮТ НА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ГОСУДАРСТВОМ

## ИЗЫСКАНИЕ НОВЫХ ФОРМ ПОЛИТИКИ

Мы сравнили активные в плане КСО компании Китая и России с ТНК стран-членов ОЭСР, ведущих деятельность в Китае и (или) России, с точки зрения применения четырех выделенных стратегий. Мы пришли к выводу, что ТНК стран-членов ОЭСР значительно чаще исследуют границы политики, касающиеся социально-экологических вопросов, чем китайские компании, тогда как российские компании исследуют границы политики примерно столь же часто, как и ТНК стран-членов ОЭСР. Стратегия изыскания новых форм политики способна изменить правила игры в определенных социально-экологических сферах. Транснациональный энергетический гигант Shell настоятельно призывает страны, в которых расположены его филиалы, создавать или совершенствовать основы политики в отношении выбросов углекислого газа. Shell ясно дает понять, что ставит перед собой цель стать лидером в сокращении выбросов углекислого газа, как только будет принята новая политика. Компания Celanese, мировой производитель химической продукции, стремится быть главным выразителем мнений гражданского общества, призывающим к изменению государственной и деловой политики, которая потенциально может воздействовать на социально-экологические вопросы в отрасли.

Крупные ТНК на протяжении десятилетий применяют на практике стратегию изыскания новых форм политики, стремясь опередить государственное регулирование. Поведение этих корпораций отражает отношения между бизнесом и органами государственного управления в развитых странах, которые отличает активная роль бизнеса в преобразовании государственной политики. Важный фактор, побуждающий компании принимать эту стратегию, заключается в том, что принудительное осуществление ответственных действий для них обходится дороже, чем наличие государственной политики, требующей от всех фирм принятия таких действий. Одним из ранних примеров этого является агрессивное проталкивание компанией DuPont новых мер природоохранной политики в начале 1990-х годов под давлением активистов, защищающих окружающую среду.

Российские компании также активно используют эту стратегию. РАО «ЕЭС России», «СУЭК», «Росатом» и ряд других энергетических компаний участвуют в разработке природоохранного законодательства

ТНК стран-членов ОЭСР значительно чаще исследуют границы политики, касающиеся социально-экологических вопросов, чем китайские компании, тогда как российские компании исследуют границы политики примерно столь же часто, как и ТНК стран-членов ОЭСР.

отрасли. Такие государственные банки, как «Внешэкономбанк» и «Банк ВТБ», прилагают усилия, чтобы повлиять на меры политики, которые могли бы расширить инвестиционные возможности для «Государственной управляющей компании», укрепить банковскую поддержку малым и средним предприятиям или распространить инвестиции на те секторы экономики, развитие которых является национальным приоритетом. В отличие от ТНК стран-членов ОЭСР, которые используют политическую деятельность для урегулирования проблем, вызванных социально-экологическим воздействием их основного бизнеса, изыскания новых форм политики со стороны российских компаний направлены на обеспечение национальной энергетической безопасности и на макроэкономическое развитие страны.

Для большинства активных в плане КСО китайских компаний, независимо от формы их собственности, стратегия изыскания новых вариантов политики является чуждой. Амбиции китайских компаний, которые действительно вовлечены в законодательный процесс, отличаются от стремлений ТНК стран-членов ОЭСР. Хотя китайские компании продвигают ограничительные правила, с тем чтобы уменьшить негативные социально-экологические последствия деятельности всех компаний отрасли, они также прямо используют политические усилия для содействия макроэкономическому прогрессу, например, модернизации отрасли и рыночной конкуренции. Например, Sinopac и COSCO инициативно поддерживают антитрестовское законодательство. Компания TCL призывает к разработке проекта нового нормативного акта о стандарте энергопотребления для плоскопанельных телевизоров. Tencent продвигает вопрос о принятии нормативно-правовых актов для защиты интеллектуальной собственности в Интернете. Внимание к вопросам макроэкономического, рыночного и отраслевого развития свидетельствует о том, что сфера действия КСО китайских компаний определяется местными нуждами. Дело в том, что китайские компании, российские компании и ТНК стран-членов ОЭСР отличаются с точки зрения интенсивности реализации выбранной стратегии, которой они придерживаются.

В отличие от ТНК стран-членов ОЭСР, которые используют политическую деятельность для урегулирования проблем, вызванных социально-экологическим воздействием их основного бизнеса, изыскания новых форм политики со стороны российских компаний направлены на обеспечение национальной энергетической безопасности и на макроэкономическое развитие страны.

## ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПОЛИТИКИ

В отличие от изыскания новых форм политики, которое потенциально приносит бизнесу отдачу благодаря изменениям системы регулирования, компания, использующая стратегию эксплуатации политики, стремится к получению прямых материальных ресурсов. Компании, выбирающие эту стратегию, продают государству товары или услуги либо принимают участие в реализации спонсируемых государством проектов в приоритетных сферах политики. Когда компания страхует свой бизнес посредством торговых отношений с государством или доступа к государственному проекту, ее вознаграждением являются доход от коммерческой деятельности, субсидии, гранты или политическая поддержка. Соответственно, есть две основные формы данной стратегии:

развитие отношений в сфере коммерческих сделок и осуществление государственных проектов. Эта стратегия не пытается изменить правила игры или создать новые государственные возможности для решения социально-экологических проблем. Поскольку внимание компаний сосредоточено на тех сферах политики, которые касаются общественных интересов, социально-экологические ценности заложены в самом характере их коммерческих сделок или заключаемых с государством соглашений о проектах. Например, BASF предоставляет связанную с изоляционной технологией продукцию, которая используется для реализации политики городских властей Нанкина по проектированию энергоэффективных зданий. «ФСК ЕЭС России» представила в Министерство энергетики пятилетнюю инвестиционную программу, призванную обеспечить национальное энергоснабжение.

Мы пришли к выводу, что российские компании и китайские ГП гораздо активнее, чем ТНК стран-членов ОЭСР, используют в своих интересах те аспекты существующей политики, которые оказывают социально-экологическое воздействие. Российские компании и китайские ГП проводят более широкие обсуждения своих коммерческих операций или проектных отношений с государством. 55% всех китайских ГП и 83% всех российских компаний, обнародовавших информацию о своих взаимодействиях с государством, описывают деятельность, предпринятую ими для получения дохода от коммерческой деятельности или поддержки со стороны государства. Напротив, процентная доля всех ТНК стран-членов ОЭСР, вовлеченных в деятельность государства, которые также обнародовали информацию о такой деятельности,

Российские компании и китайские ГП гораздо активнее, чем ТНК стран-членов ОЭСР, используют в своих интересах те аспекты существующей политики, которые оказывают социально-экологическое воздействие.

составляет всего 17%. Представляется, что для российских компаний эксплуатация политики является гораздо более популярной стратегией выстраивания отношений с государством, чем для ТНК стран-членов ОЭСР, независимо от формы собственности. Одной из причин этого может быть тот факт, что активные в плане КСО частные компании в России часто представляют собой бывшие ГП, которые до сих пор имеют прочные деловые связи с государством.

Конкретная форма эксплуатации политики меняется в зависимости от ситуации. Коммерческая торговля ТНК стран-членов ОЭСР с государством, как показывает мировая практика КСО, характеризуется продажей технологичных товаров или услуг, прямо удовлетворяющих местные социально-экологические потребности. Компания DuPont предоставляет услуги по обучению и консультированию органам государственного управления, с тем чтобы создать более благоприятное с экологической точки зрения и более безопасное рабочее пространство. OKI, производитель электроники из Японии, поставляет специально разработанную автоматическую систему продажи билетов, которая помогает местным транспортным управлениям более эффективно контролировать транспортный поток. Напротив, китайские компании рассчитывают на то, что КСО в деловых отношениях будет способствовать национальным интересам. Например, фармацевтические компании стремятся к заключению договоров на сохранение медикаментов для использования в случае экстренных ситуаций. Банки предоставляют займы под крупные национальные строительные проекты и проекты ликвидации последствий стихийных бедствий. Транспортные компании извлекают выгоду из таких событий общенационального значения, как Олимпийские игры. Кроме того, китайские компании стремятся получить от государства бюджетную поддержку, реализуя уже принятые государственные проекты или встраивая собственные проекты в основы национальной политики. Например, сталелитейные компании обращаются за субсидиями для осуществления своих программ по сокращению выбросов, которые поддерживает государство. Банки получают от государства эксклюзивные коммерческие сделки, интегрируя финансовые услуги в систему социального обеспечения. Активные в плане КСО компании в России часто представляют собой ГП или бывшие ГП, традиционно связанные прочными деловыми отношениями с государством. Их товары и услуги, реализуемые государству, оказывают прямое воздействие на социально-экономическое благополучие на местах, например, на

Следуя логике российских ГП можно заключить, что забота о национальных интересах и общем социально-экономическом развитии для них означает практически то же самое, что и социальная результативность.

энергетическую безопасность, финансовую безопасность или строительство физической инфраструктуры. Следуя логике российских ГП можно заключить, что забота о национальных интересах и общем социально-экономическом развитии для них означает практически то же самое, что и социальная результативность. Например, банк «ВТБ» утверждает, что предоставление займов местным органам управления является социальным проектом, поскольку эти деньги пойдут на государственные услуги.

#### ИЗЫСКАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Мы пришли к выводу, что ТНК стран-членов ОЭСР гораздо активнее, чем китайские и российские компании, используют свой профессиональный опыт, касающийся ведения бизнеса или технологий, для разработки инновационных проектов КСО. Эти проекты могут создать для государства новые возможности решения социальных, экономических и экологических проблем, являющихся приоритетными. Это согласуется с имеющимся наблюдением о том, что ТНК часто приходится развивать потенциал местных органов государственного управления, чтобы их усилия в плане КСО возымели действие<sup>7</sup>. Компании, избирающие эту стратегию, предлагают новые решения, основанные на технологических инновациях или инновационных принципах действия, для значимых сфер государственной политики, таких как образование или общественное здравоохранение. Например, программа корпорации IBM “Kidsmart” предоставляет комплексные инновационные образовательные услуги — от развития физической инфраструктуры до педагогического обучения родителей — государственным школам развивающихся стран. Управления образования многих государств включили эту программу в политику реформирования систем национального образования. Компания Unilever сотрудничает с местными органами управления Китая по вопросу разработки технологической базы для производства, переработки и реализации органической сельскохозяйственной продукции. В рамках этого проекта компанией представляется модель, позволяющая усовершенствовать работу

ТНК стран-членов ОЭСР гораздо активнее, чем китайские и российские компании, используют свой профессиональный опыт, касающийся ведения бизнеса или технологий, для разработки инновационных проектов КСО.

<sup>7</sup> Ward, H. 2004. Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: Taking stock. Report for Corporate Social Responsibility Practice of the World Bank Group.

в двух важных сферах государственной политики: охране окружающей среды и развитии сельского хозяйства. Компания DSM, мировой гигант по выпуску биопродуктов, распространила на Китай свой проект по содействию питанию. DSM, в сотрудничестве с Национальным центром по контролю и профилактике заболеваний, принимает комплексные оперативные меры в школах для детей рабочих-мигрантов.

Данная стратегия расширяет имеющиеся у государства способности организации социально-экологической деятельности. Кроме того, некоторые проекты ставят целью укрепление государственного потенциала в плане реализации политики и принятия решений. Компания BP обучает сотрудников местных органов управления в Индонезии тому, как управлять активами, вести точный учет и планировать бюджет. Стратегия изыскания возможностей напоминает концепцию общих корпоративных ценностей<sup>8</sup>. Эта концепция описывает социальные или экологические программы, которые могут улучшить результаты хозяйственной деятельности разных звеньев, входящих в цепочку создания стоимости компании, и одновременно создать стоимость для акционеров. Различие состоит в том, что компании, занимающиеся изысканием новых государственных возможностей, проявляют особый интерес к получению государственных ресурсов для поддержания своего роста, зачастую в странах с менее развитыми системами регулирования и государственного управления.

Хотя большинство активных в плане КСО китайских компаний в явной форме не приступали к реализации стратегии изыскания возможностей, в последнее время было несколько случаев, когда они использовали свои технологические преимущества для разработки новых подходов, способствующих социально-экономическому продвижению на макроуровне. Например, компания Alibaba запустила множество совместных проектов с местными органами управления, задача которых — помочь сотням тысяч мелких

Хотя большинство активных в плане КСО китайских компаний в явной форме не приступали к реализации стратегии изыскания возможностей, в последнее время было несколько случаев, когда они использовали свои технологические преимущества для разработки новых подходов, способствующих социально-экономическому продвижению на макроуровне.

<sup>8</sup> See Porter M., Kramer M. 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review.

и средних предприятий в использовании электронной коммерции. Lenovo совместно с Министерством образования занимается разработкой компьютерных продуктов, учитывающих специфические потребности сельских предприятий. Более 20 миллионов фермеров приняли участие в программах Lenovo по подготовке кадров. В отличие от компаний Китая, российские компании практически полностью игнорируют эту стратегию в своих отчетах о социально-экологической деятельности. Высокая степень вовлеченности ТНК в стратегии изыскания новых форм политики и новых возможностей позволяет им играть ведущую роль в формировании институтов КСО<sup>9</sup> в мире, как в политической, так и в технологической сферах. В то время как китайские и российские компании только начинают разрабатывать систематические программы КСО, тесно связанные с основной деятельностью. В глобальном смысле они отстают с точки зрения содействия установлению мировых и региональных стандартов, а также развития государственного потенциала для решения социально-экологических проблем.

#### ЭКСПЛУАТАЦИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Компании могут мобилизовать государственные ресурсы, занимаясь благотворительностью или инвестируя в деятельность, слабо связанную с их основным бизнесом. В отличие от стратегии изыскания возможностей, эксплуатация возможностей не обеспечивает новых подходов и не создает для государства новых возможностей решения социально-экологических проблем. Компании, выбирающие такую стратегию, стремятся получить государственные ресурсы или защитить себя от политического риска, помогая государству использовать существующие методы.

По сравнению с ТНК стран-членов ОЭСР китайские и российские компании работают в условиях сильного государственного контроля над экономической жизнью страны и относительно высокой неопределенности, связанной с исполнением и применением законодательных норм. Эти компании часто сталкиваются с необходимостью обеспечить выживание бизнеса или уменьшить неопределенность регулирования за счет доступа к материальным и нематериальным государственным ресурсам. Грамотная помощь обществу может открыть компаниям дверь для перехода на более глубокий уровень отношений с государственными должностными лицами, построенных на основе ценностей или расположения. Государство рассчитывает на то, что коммерческий сектор увеличит инвестиции в социально-экологическое благополучие. При этом одни государства стимулируют КСО

<sup>9</sup> See Waddock, S. 2008. Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. Academy of Management Perspective. 87-108.

посредством директивных указаний, а другие более агрессивно продвигают этот принцип, используя для этого нормативные и ненормативные средства, такие как административные требования или социально-экономические партнерства. Давление часто приводит лишь к символическому соблюдению установленных норм. Между тем для государственных должностных лиц благотворительные или некоммерческие побуждения могут оказаться полезными для развития политической карьеры или обеспечить привлекательное место работы после выхода в отставку. Все это дает компаниям возможность реализации традиционных или краткосрочных социальных решений, которые могут обеспечить государству дополнительные ресурсы для улучшения социально-экологической ситуации и оправдать ожидания в отношении КСО. Популярными подходами являются строительство объектов физической инфраструктуры, осуществление добровольных пожертвований или организация краткосрочной разъяснительной работы. Взамен более прочные отношения с государством могут обеспечить компании престижный политический статус либо защитить ее от воздействия неопределенных условий регулирования или даже от прямого политического преследования.

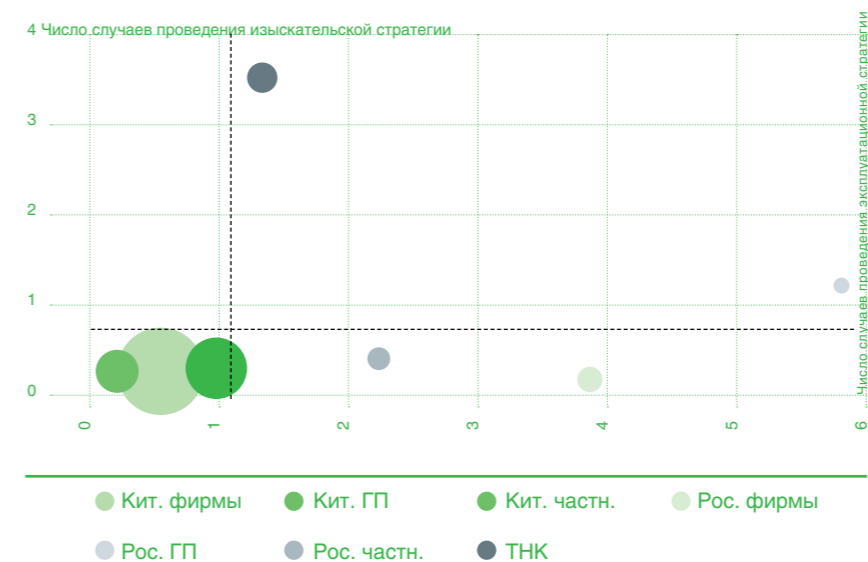
Поскольку ТНК стран-членов ОЭСР ощущают на себе давление, заставляющее их преодолевать «обязательства иностранного происхождения» (liability of foreignness) в развивающихся странах, мы предполагаем, что для их КСО характерен примерно такой же уровень эксплуатации возможностей как для китайских и российских компаний. Мы действительно обнаружили, что китайские компании и ТНК стран-членов ОЭСР проявляют одинаковую активность в проведении стратегии эксплуатации возможностей, тогда как российские компании значительно более агрессивны. Однако конкретные формы практической реализации стратегии различаются. Мы выявили четыре основных способа реализации этой стратегии, используемых компаниями в настоящее время. Во-первых, компании добровольно передают государству деньги, продукцию и другие материалы, в особенности для устранения последствий стихийных бедствий, сокращения бедности или событий общенационального значения.

Китайские компании и ТНК стран-членов ОЭСР проявляют одинаковую активность в проведении стратегии эксплуатации возможностей, тогда как российские компании значительно более агрессивны.

По существу, это разовая деятельность, осуществляемая компаниями в обмен на официальное признание и внимание к компании. Во-вторых, компании совместно с государством работают над организацией краткосрочных мероприятий, таких как конференции, посадка деревьев или стипендиальные программы. В-третьих, компании осуществляют поддержку или принимают участие в краткосрочных социальных мероприятиях, проводимых органами государственного управления. Китайские компании и ТНК стран-членов ОЭСР часто включаются в реализацию государственных проектов, связанных с защитой окружающей среды, укреплением здоровья населения или общественными услугами. Перечисленными выше видами деятельности в основном занимаются китайские компании и ТНК стран-членов ОЭСР.

Российские компании используют особую форму эксплуатации возможностей, а именно разрабатывают долгосрочные социальные проекты в рамках формальных соглашений с органами государственного управления, которые регламентируются государственной политикой социального партнерства. По условиям такого соглашения компания может создать для работников систему социального страхования

РИСУНОК 1. Различия между группами компаний с точки зрения проведения стратегий управления отношений с государством с позиций изыскания новых форм и эксплуатации существующей политики и возможностей



Источник: Расчет SIEMS Примечание: 1. Размер окружности на рисунке означает число компаний в группе. 2. Пунктирные линии означают среднее число случаев проведения изыскательской и эксплуатационной стратегии для всех компаний.

или осуществлять деятельность по защите окружающей среды в местном сообществе. Инвестиции компании на социальные нужды часто носят долгосрочный характер, поскольку она стремится обеспечить устойчивость своей деятельности в регионе, заручившись постоянной поддержкой со стороны государства. Некоторые российские компании заявили, что инвестиции в социальные программы помогают им избежать политических рисков.

Крупные российские компании, представленные в наших данных, склонны включать деловые отношения и постоянные социальные программы в один и тот же план сотрудничества с государством. Российская компания может пообещать платить больше налогов и вкладывать средства в местные социальные программы. Взамен органы управления, скорее всего, поддержат компанию посредством долевого участия в местных планах развития и принятия благоприятствующих мер политики, с тем чтобы увеличить спрос на продукцию компании. Таким образом, инвестирование в социальные программы, казалось бы, не связанные с бизнесом, приносит прямые экономические выгоды. Например, угледобывающая компания в России может заключить с органами государственного управления соглашение о переселении жителей из трущоб и аварийных домов и разработке программ социального жилья. Подобно многим другим компаниям, «Выксунский металлургический завод» подчеркивает необходимость в оказании государству помощи в строительстве социальной инфраструктуры в городе. В этой работе нельзя ис-

Многие российские компании в отчетах по КСО действительно указывают, что возможности успешной работы компании в регионе в большой степени определяется тем, насколько хорошо она обеспечивает социально-экономические потребности местных органов управления.

пользовать опыт ведения бизнеса компании, и она не имеет прямого отношения к ее основной деятельности. Такого рода государственно-частное партнерство редко встречается среди китайских компаний или ТНК стран-членов ОЭСР. Однако в России оно обрело законный статус после принятия нормативных актов о государственной поддержке инвестиционной деятельности в регионах. Многие российские компании в отчетах по КСО действительно указывают, что возможности успешной работы компании в регионе в большой степени определяется тем, насколько хорошо она обеспечивает социально-экономические потребности местных органов управления. В противоположность этому для китайских компаний и ТНК стран-членов ОЭСР типична относительно неформальная связь между социальной деятельностью для выстраивания отношений и деловыми контактами с государством.

**ТАБЛИЦА 3. ПОПАРНОЕ СРАВНЕНИЕ ГРУПП КОМПАНИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРИНЯТОЙ СТРАТЕГИИ**

Виды стратегий	ТНК ОЭСР в сравнении с китайскими компаниями	ТНК ОЭСР в сравнении с российскими компаниями	Российские компании в сравнении с китайскими компаниями
<b>Изыскание новых форм политики</b>	ТНК более активны*	Одинаково активны	Российские компании более активны*
<b>Эксплуатация политики</b>	ГП Китая более активны*	Российские компании более активны*	Российские компании более активны*
<b>Изыскание возможностей</b>	ТНК более активны*	ТНК более активны*	Одинаково неактивны
<b>Эксплуатация возможностей</b>	Одинаково активны	Российские компании даже более активны*	Российские компании даже более активны*

Источник: База данных EMIS, база данных Orbis, ежегодные отчеты компаний и отчеты компаний по КСО.

\* Различия между двумя группами компаний значимо на уровне 10%.



# V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе анализируется недостаточно изученный аспект отношений между бизнесом и государством на основе КСО, который лежит на пересечении политического контекста, КСО и стратегии коммерческого предприятия в области управления отношениями с государством. Мы предлагаем концепцию стратегии управления отношениями с государством на основе КСО и представляем данные, чтобы показать, что политический контекст способен повлиять на то, что считается областью социальной и экологической ответственности для компаний и определяет конкретную форму взаимодействия бизнеса и государства. Мы пришли к следующим выводам: 1) стратегии управления отношениями с государством на основе КСО принимают четыре формы с учетом того, как они изыскивают новые формы или эксплуатируют существующую политику или возможности государства; и 2) существуют систематические различия в проведении этих стратегий между китайскими компаниями, российскими компаниями и ТНК стран-членов ОЭСР, ведущими деятельность в Китае и (или) России.

В рамках каждой стратегии КСО играет особую роль в программе компании, призванной повлиять на государство и добиться получения государственных ресурсов. Компании могут лоббировать или участвовать в изменениях политических условий, предоставлять поддержку в некоторых социально-экологических сферах, создавать новые общественные возможности для решения социально-экологических проблем или просто завоевывать доверие и признание государства, делая добрые дела. Мы утверждаем, что хотя политический контекст создает стимулы и ограничения, заставляющие компании действовать тем или иным образом, у компаний остается право выбора. В данной работе выявлена закономерность, характеризующая нынешние действия компаний, и комбинация альтернатив.

Мы также отмечаем, насколько отличаются китайские и российские компании от ТНК стран-членов ОЭСР с точки зрения управления отношениями с государством посредством КСО. ТНК стран-членов ОЭСР значительно активнее, чем китайские компании, лоббируют разработку или участвуют в подготовке проектов новых мер политики, связанных с социально-экологическими вопросами. Они также гораздо активнее китайских и российских компаний в плане переноса своих профессиональных знаний и опыта, касающихся ведения бизнеса или технологий, на разработку длительных и инновационных проектов КСО. Эти проекты обеспечивают государству новую совокупность подходов к решению социально-экологических вопросов. Российские компании и китайские ГП значительно активнее в сферах, которые считаются социально значимыми по определению властей, таких как развитие сельского хозяйства или национальная энергети-

ческая безопасность. Поэтому они намного активнее, чем ТНК стран-членов ОЭСР, добиваются получения материальных государственных ресурсов, таких как доходы от коммерческой деятельности, субсидии, гранты или налоговые льготы, путем вступления в деловые отношения с государством или доступа к спонсируемым государством проектам. Отчасти такая ситуация может объясняться нормативными ограничениями на вхождение в отрасли иностранных ТНК. Наконец, как китайские компании, так и ТНК стран-членов ОЭСР активно завоевывают доверие государства и укрепляют отношения с ним, осуществляя добровольные пожертвования, а также выступая инициаторами или принимая участие в краткосрочных социально-экологических мероприятиях. Российские компании ведут дела с государством еще более агрессивно, используя для этого традиционные социальные решения, но особым образом. Они разрабатывают долгосрочные социальные проекты в рамках формальных соглашений с органами государственного управления. Как правило, они получают прямую государственную поддержку благодаря инвестициям в социальные проекты, казалось бы, не связанные с их основной деятельностью.

Стратегия управления отношениями с государством на основе КСО предполагает, что КСО — это не просто спектр деятельности, простирающийся от благотворительности до преследования стратегических целей. Первый вывод из данной работы заключается в том, что подход, посредством которого компании используют КСО в целях реализации своей бизнес-программы, меняется в зависимости от политического контекста. В Китае и России, если не принимать во внимание политический контекст и политическую стратегию компании, можно лишь отчасти понять пригодность практики КСО и ценность соответствия КСО коммерческой деятельности. Благотворительная деятельность, казалось бы, не связанная с цепочкой создания стоимости бизнеса, в действительности может играть решающую роль в привлечении государственных ресурсов и облегчить дальнейшее развитие. Еще один вывод из нашего анализа состоит в том, что ни реакция на нормативное давление, ни добровольная благотворительность не способны дать полное представление о КСО в Китае и России. Китайские и российские компании рассматривают КСО как продолжение своих усилий в стремлении установить легитимные отношения с государством. Управление отношениями с государством на основе КСО в Китае и России, с учетом политического контекста, представляющего собой переплетение нормативных и ненормативных сил,

носит в большей степени «подразумеваемый» характер<sup>10</sup>. Напротив, КСО транснациональных корпораций стран-членов ОЭСР носит более «явный» характер, учитывая тот факт, что они добровольно включают отношения с государством в собственные программы КСО для одновременного решения намеченных социальных и экологических проблем и для получения доступа к политическому капиталу.

Наконец, в работе показано, что китайские и российские компании прежде не рассматривали взаимодействие с государством как шанс для изыскания новых институциональных возможностей социально-экологического продвижения страны. Активные в плане КСО компании Китая и России имеют довольно мало опыта разработки программ КСО, тесно связанных с их основной деятельностью. Еще реже среди этих компаний встречается использование КСО для выстраивания таких отношений с государством, которые могут принести отдачу бизнесу за счет совершенствования государственного управления и улучшения политических условий. Если ТНК стран-членов ОЭСР демонстрируют тенденцию выступать в качестве структур, изменяющих правила игры и содействующих развитию потенциала в целях получения долгосрочной отдачи посредством КСО, то роль китайских и российских компаний напоминает роли деловых партнеров и торговцев ресурсами, которые используют КСО, чтобы добиться получения лицензии на рост. Иными словами, их управление отношениями с государством на основе КСО типично скорее для установления легитимных отношений, чем для манипулирования условиями. В глобальном смысле китайские и российские компании отстают с точки зрения содействия установлению мировых и региональных стандартов, а также развития государственного потенциала для решения социально-экологических проблем.

#### АВТОР:

Менг Жао (научный сотрудник SIEMS)

#### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

Сэм Парк, Ph.D. (президент SIEMS)

#### КОНТАКТЫ:

siems@skolkovo.ru

<sup>10</sup> See Matten, D., & J. Moon. 2008. Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*. 33(2): 404-424.

## ОБЗОРЫ ИНСТИТУТА ИССЛЕДОВАНИЯ БЫСТРОРАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ СКОЛКОВО:

Номер 09-01 «Мировой финансовый кризис: его влияние и ответные действия в России и Китае» (февраль 2009).

Номер 09-02 «Управление в условиях экономического спада. Возможности и стратегическое реагирование в России и Китае» (март 2009).

Номер 09-03 «Глобальная экспансия транснациональных корпораций России и Китая: адаптация в условиях кризиса» (май 2009).

Номер 09-04 «Российские и китайские транснациональные компании: операционные трудности и вызовы кризиса» (июнь 2009).

Номер 09-05 «Деятельность транснациональных компаний на развивающихся рынках: посткризисная коррекция притока прямых иностранных инвестиций (FDI) в Китай и Россию» (август 2009).

Номер 09-06 «Демография – это судьба? Как демографические изменения повлияют на экономическое будущее БРИК» (сентябрь 2009).

Номер 09-07 «Структура управления публичных компаний: в России и Китае» (декабрь 2009).

Номер 10-01 «Размер имеет значение: насколько велик масштаб БРИК?» (январь 2010).

Номер 10-02 «К вопросу о «разъединении»: действительно ли страны БРИК могут пойти своим собственным путем?» (февраль 2010).

Номер 10-03 «Новая география» международной торговли «Как страны с формирующимся рынком быстро меняют мировую торговлю» (март 2010).

Номер 10-04 «Частая смена кадров на высших руководящих позициях в России и Китае с точки зрения корпоративного управления и стратегического менеджмента» (апрель 2010).

Номер 10-05 «Суверенные фонды благосостояния и новая эра богатства БРИК» (июль 2010).

Номер 10-06 «Корпоративные гиганты и экономический рост: случай Китая и России» (август 2010).

Номер 10-07 «Исчезает ли дешевое обрабатывающее производство в Китае? — Кто станет следующей мировой фабрикой?» (ноябрь 2010).

Номер 11-01 «Новая нефтяная парадигма: может ли развивающийся мир жить при цене на нефть выше 100 долларов?» (январь 2011).

Номер 11-02 «За рамками бизнеса, в рамках государства: как лидеры корпоративной социальной ответственности Китая и России занимаются благотворительностью» (февраль 2011).

Номер 11-03 «Все дороги ведут в Рим: высокорезультативные фирмы в Китае и России» (июнь 2011).

Номер 11-04 «Развитие и результаты функционирования фондовых рынков в странах с быстроразвивающимися рынками» (июль 2011).

Номер 11-05 «Политическое измерение добрых дел: управление отношениями с государством посредством КСО в России и Китае» (август 2011).

## ТЕМАТИЧЕСКИЕ ДОКЛАДЫ ИНСТИТУТА ИССЛЕДОВАНИЯ БЫСТРОРАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ СКОЛКОВО:

Номер 10-01 «Крупнейшие автомобильные рынки мира в 2030 году: Страны с формирующимся рынком преобразуют мировую автомобильную промышленность» (май 2010).

Номер 10-02 «Приз за производительность. Учет факторов экономического роста стран БРИК в последние годы: чудо или мираж?» (июнь 2010).

Номер 10-03 «Великий уравниватель. Рост глобального среднего класса в странах с формирующимся рынком» (сентябрь 2010).

Номер 10-04 «Независимость центральных банков и глобальный финансовый обвал: Взгляд из стран с формирующимся рынком» (ноябрь 2010).

Номер 11-01 «Дивный новый мир. Классификация стран с быстроразвивающимися рынками — новая методология, Индекс быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО» (февраль 2011).

Номер 11-02 «Новая география потоков капитала» (март 2011).

Номер 11-03 «Все новое — это хорошо забытое старое. Меры контроля за операциями с капиталом и макроэкономические детерминанты предпринимательской деятельности в странах с быстроразвивающимися рынками» (апрель 2011).

**Московская школа управления СКОЛКОВО** — совместный проект представителей российского и международного бизнеса, объединивших усилия для создания с нуля бизнес-школы нового поколения. Делая упор на практические знания, Московская школа управления призвана воспитывать лидеров, рассчитывающих применять свои профессиональные знания в условиях быстрорастущих рынков. СКОЛКОВО отличают: лидерство и предпринимательство, фокус на быстроразвивающиеся рынки, инновационный подход к методам обучения.

Проект Московской школы управления СКОЛКОВО реализуется по принципу частно-государственного партнерства в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Проект финансируется исключительно на средства частных инвесторов и не использует средства государственного бюджета. Председателем Международного Попечительского совета СКОЛКОВО является Президент Российской Федерации Дмитрий Анатольевич Медведев.

С 2006 года СКОЛКОВО проводит краткосрочные образовательные программы Executive Education для руководителей высшего и среднего звена — программы в открытом формате, а также специализированные, разработанные по запросу компаний интегрированные модули. В январе 2009 года началась первая программа Executive MBA, в сентябре 2009 года — первая международная программа Full-time MBA.

**Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО (SIEMS)** является центром знаний Московской школы управления СКОЛКОВО, специализирующимся на исследованиях в области экономики и бизнеса в странах с быстроразвивающимися рынками. В центре создана платформа для исследований, которая привлекает и объединяет ведущих мыслителей и экспертов со всего мира, предоставляя им возможность совместного изучения актуальных проблем в этих странах. Выполняемые исследования сопровождаются тщательным анализом, являются тематически ориентированными и обеспечивают сопоставимость результатов между странами, а также предлагают практические, широко применимые, ценные руководящие указания и концепции для управленцев, предпринимателей, политиков и ученых, интересующихся странами с быстроразвивающимися рынками. В настоящее время представительства SIEMS действуют в Москве и Пекине, в ближайшем будущем планируется открытие представительства в Индии. Среди специалистов по исследовательской деятельности центра — несколько штатных научных сотрудников и совместителей, которые являются ведущими учеными и экспертами в различных областях. Основные направления текущих исследований: аспекты экономического и финансового развития, стабильного роста и устойчивости, практики КСО и реализации инновационного потенциала в странах с быстроразвивающимися рынками. Результаты исследований распространяются в форме различных докладов и публикаций, представляются на форумах и семинарах. Мы будем рады получить от наших читателей отзывы по результатам исследований или предложения о направлениях будущих исследований.

**Московская школа управления СКОЛКОВО**

Россия, Московская область  
Одинцовский район  
дер. Сколково, ул. Новая, 100  
тел.: +7 495 580 30 03  
факс: +7 495 994 46 68

**Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО**

Китай, 100101, Пекин  
Unit 1607-1608, North Star Times Tower  
No. 8 Beichendong Road, Chaoyang District  
тел./факс: +86 10 6498 1634

«Эрнст энд Янг» является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Коллектив компании насчитывает 144 000 сотрудников в разных странах мира, которых объединяют общие корпоративные ценности, а также приверженность качеству оказываемых услуг. Мы создаем перспективы, раскрывая потенциал наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

С открытием нашего московского офиса в 1989 году мы стали первой международной фирмой по оказанию профессиональных услуг в России и Содружестве Независимых Государств. Мы постоянно расширяем наши услуги и ресурсы с учетом потребностей клиентов в различных регионах СНГ. В 16 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Тольятти, Южно-Сахалинске, Алматы, Астане, Атырау, Баку, Киеве, Донецке, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 3400 специалистов.

Специалисты «Эрнст энд Янг» являются признанными лидерами в своих профессиональных областях, они применяют передовые ноу-хау во всех отраслевых направлениях нашей деятельности. Мы оказываем содействие клиентам в области управления бизнес-рисками, а также в поиске действенных решений и новых возможностей для развития их компаний. Накопленный нами более чем 20-летний опыт работы в странах СНГ позволяет нам предоставлять клиентам наиболее ценную информацию и, опираясь на проверенные ресурсы нашей организации, создавать основу для улучшения показателей деятельности и повышения прибыльности компаний.

Ernst & Young

Россия, 115035, Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1

Тел: +7 (495) 755 9700

Факс: +7 (495) 755 9701

E-mail: [moscow@ru.ey.com](mailto:moscow@ru.ey.com)

Website: [www.ey.com](http://www.ey.com)

Московская школа управления СКОЛКОВО

Россия, Московская область

Одинцовский район

дер. Сколково, ул. Новая, 100

тел.: +7 495 580 30 03

факс: +7 495 994 46 68

[info@skolkovo.ru](mailto:info@skolkovo.ru)

[www.skolkovo.ru](http://www.skolkovo.ru)

Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО

Китай, 100101, Пекин

Unit 1607-1608, North Star Times Tower

No. 8 Beichendong Road, Chaoyang District

тел./факс: +86 10 6498 1634