

МУЧИТЕЛЬ, ЖЕРТВА ИЛИ
КТО-ТО ЕЩЁ: ОБЪЯСНЕНИЕ
ПУБЛИЧНЫХ КРИЗИСОВ
С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ
КОРПОРАЦИЯМИ В КИТАЕ
И РОССИИ

I. ВВЕДЕНИЕ ²

II. ТНК, ПОЛУЧИВШИЕ НАИБОЛЬШЕЕ
ЧИСЛО ОБВИНЕНИЙ В КИТАЕ И РОССИИ ⁸

III. С ЧЕМ БЫЛ СВЯЗАН КРИЗИС:
НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО С БЕСЧЕСТНОСТЬЮ ¹⁰

IV. КАК НАЧАЛСЯ КРИЗИС: РАСТУЩАЯ
СЕТЬ ОБВИНИТЕЛЕЙ В КИТАЕ И РОССИИ ¹⁶

V. СТОЛКНОВЕНИЕ С НЕДОСТАТКАМИ
СИСТЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ: МУЧИТЕЛИ
ИЛИ ЖЕРТВЫ ²²

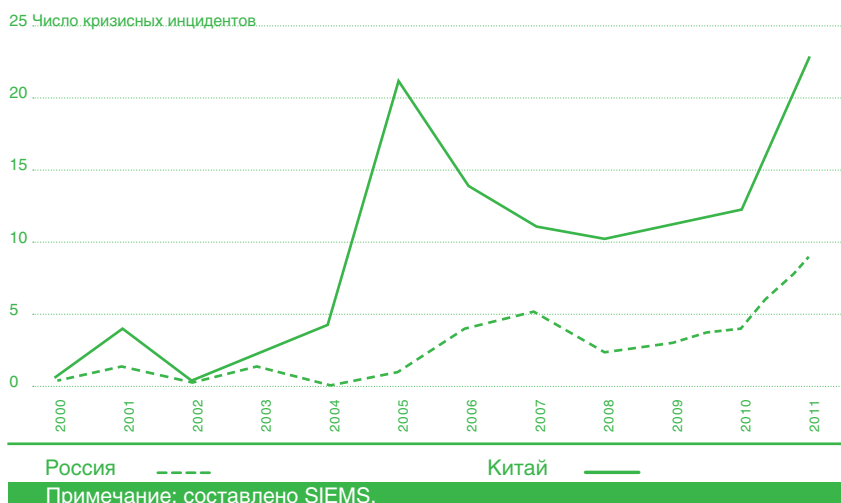
IV. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ²⁸

I. ВВЕДЕНИЕ

Транснациональные корпорации (ТНК) предпринимают значительные усилия по укреплению местных институтов и улучшению местных условий ведения бизнеса в развивающихся странах. Однако в последние годы средства массовой информации в Китае и России с энтузиазмом разоблачают и порицают иностранные ТНК. Большое число обвинений, выдвинутых заинтересованными сторонами, переросло в публичный кризис. Под публичным кризисом понимается неожиданное, необычное и освещаемое в СМИ событие, при котором затронутые данным событием стороны (например, члены сообщества, работники или потребители) обвиняют компанию в том, что она ставит под угрозу их интересы. Волна обвинений охватывает широкий круг вопросов, таких как маркетинговое мошенничество, дефекты качества продукции, загрязнение окружающей среды и недобросовестная практика трудовых отношений. Публичный кризис может нанести ущерб репутации и финансовому положению ТНК. Примером тому является недавний кризис, связанный с Wal-Mart China. С тех пор как в 2006 году компания Wal-Mart пришла в г. Чунцин, местное Управление по промышленности и торговле штрафовало ее 12 раз. 9-го октября Wal-Mart получила крупнейший за все время своей работы в Чунцине штраф на 2,69 млн юаней (416 тыс. долларов США). Неделю спустя генеральный директор компании по Китаю подал в отставку. ТНК в России также столкнулись со все возрастающей волной критики. В ноябре 2006 года гражданка России выиграла продолжавшийся

В последнее десятилетие наблюдается усиление публичного кризиса ТНК в Китае и России

РИСУНОК 1. Рост числа публичных кризисов ТНК в Китае и России, 2000-2011 годы



в течение года судебный процесс против компании Coca-Cola в городском суде г. Химки. Она обвиняла компанию в том, что после многолетнего употребления кока-колы ее гастрит обострился. Юристы отмечали, что это первое в России судебное решение, предусматривающее наказание крупной ТНК по делу о защите прав потребителей. И теперь многие ожидают увеличения числа аналогичных судебных исков в России. Действительно, в последнее десятилетие наблюдается усиление публичного кризиса ТНК в Китае и России. На рисунке 1 показано число случаев публичного кризиса, с которыми столкнулись американские компании, входящие в список Fortune 500, с 2000 года по настоящее время.

Публичный кризис влечет три вида издержек для ТНК, которые связаны с коррективными мерами, принятыми компаниями, официальными взысканиями и рыночными результатами. Из всех публичных кризисов, с которыми столкнулись американские ТНК с 2000 года, 41 процент в Китае и 33 процента в России непосредственно повлекли за собой принятие соответствующей компанией ответных или упреждающих мер по исправлению ситуации, таких как отзыв продукции или выплата компенсации. В случае разлива нефти в Бохайском заливе в Китае, например, кризис начался с обвинения в блоге одного из граждан и стоил ConocoPhillips примерно 7 млн долларов США в день, обусловленных затратами по очистке и временным прекращением деятельности. Двадцать восемь процентов кризисов в Китае и тридцать семь процентов в России привели к наложению государственных или судебных взысканий, таких как штрафы, лишение прав или приостановка деятельности компаний. Двадцать два процента случаев в Китае повлекли за собой падение объемов продаж или курсов акций. Публичный кризис также ухудшает репутацию компании, которая, по общепризнанному мнению, является ценным активом, позволяющим привлечь потребителей, улучшить финансовые результаты, привлечь талантливых сотрудников высшего звена и (или) получить положительные отзывы от финансовых аналитиков.

Нарастающий вал обвинений, выдвигаемых заинтересованными лицами против американских ТНК в Китае и России, заставляет нас вспомнить о том, что страны с формирующимся рынком растут как в экономическом, так и в социальном отношении. Социальные и политические ожидания, возлагаемые на ТНК в плане социально-экологической ответственности, возрастают, и система регулирования улучшается. Хотя существующие недостатки институциональной си-

ТНК нужно переосмыслить отношения между бизнесом и обществом в странах с формирующимся рынком и использовать долгосрочный стратегический подход к вопросам деловой этики

СБОР И АНАЛИЗ ДАННЫХ

Мы собрали данные по американским компаниям, входящим в список Fortune 500, которые с 2000 года пережили публичные кризисы в материковом Китае. Согласно определению, публичный кризис влечет за собой изобличение деятельности компании в СМИ. В связи с этим мы сосредоточили внимание на трех источниках статей в средствах информации: 1) база данных газетных статей Factiva, 2) статьи, доступные через Google и основные местные поисковые системы в Китае (Baidu) и России (Yandex), 3) местные базы данных о скандалах, связанных с ТНК¹. Два российских научных сотрудника (НС) и два китайских НС использовали названия компаний для поиска каждой из иностранных ТНК, входящих в список Fortune 500, с помощью Factiva, Google и поисковых систем своей страны. Цель поисковых запросов состояла в том, чтобы определить местонахождение всей информации, касающейся публичных обвинений в адрес каждой из ТНК из списка Fortune 500, выдвинутых с 2000 года. После этого мы просмотрели найденные статьи, чтобы выявить случаи публичного кризиса². Мы обнаружили, что поиск с помощью Google дает наиболее полную информацию, охватывающую все результаты, доступные через Factiva и отечественные поисковые системы. В результате мы насчитали 112 публичных кризисов в Китае и 30 в России, произошедших с 1 января 2000 года по 1 октября 2011 года.

Мы провели анализ содержания 2 093 китайских новостных статей и 311 российских статей, чтобы разобраться в восьми аспектах каждого публичного кризиса: *компания и отрасль, вовлеченные с кризис, содержание обвинения, источник обвинения, канал для жалобы, реакция компании, исход кризиса, недостатки системы регулирования, связанные с кризисом, и влияние кризиса на систему регулирования*. Четыре НС посетили учебное занятие, на котором им были представлены определения и системы кодирования. В дальнейшем каждый из них работал независимо, двое — над китайскими делами, а двое — над российскими. Мы рассчитали каппа-коэффициент Коэна для всех восьми элементов. Оценка была выше 0,8, что свидетельствует о высокой надежности результатов, полученных разными экспертами. После этого мы обсудили и проанализировали любые расхождения.

¹ People.com относится к наиболее авторитетным источникам, публикующим новостные материалы онлайн в Китае. С июля 2011 года он ведет специальный раздел, посвященный скандалам с ТНК. Этот раздел обслуживают штатные сотрудники, которые ежедневно собирают относящиеся к данной теме новостные сообщения из электронных СМИ по всей стране. Мы также провели перекрестную проверку специального раздела, посвященного скандалам с компаниями, на сайте sina.com.cn. Sina.com — один из крупнейших китайских поставщиков новостей. Он сообщает о скандалах с компаниями с 2009 года.

² Для того чтобы считаться публичным кризисом, событие должно удовлетворять следующим критериям: 1) компания получила обвинения (критические выступления, судебные иски и т.д.), выдвинутые заинтересованными сторонами внутри страны, 2) обвинители утверждали, что компания причинила или потенциально может причинить ущерб их интересам по причине неэтичного поведения, такого как загрязнение окружающей среды, подкуп, недобросовестная практика трудовых отношений и маркетинговое мошенничество, 3) обвинение должно наносить фактический или потенциальный ущерб финансовым интересам или репутации компании в принимающей стране.

стемы позволяют ТНК использовать для достижения своих целей не соответствующее этическим нормам поведение, все более активные усилия по укреплению институциональной системы увеличивают цену, в которую обходится неэтичное поведение ТНК. Свою роль здесь играет динамика многочисленных заинтересованных сторон: низкий уровень доверия потребителей к отечественным компаниям и нормативным условиям, высокие ожидания потребителей в отношении ТНК, а также рост числа активных низовых неправительственных организаций (НПО), союзов между органами государственного управления и НПО и критически настроенных пользователей Интернета. Эти заинтересованные стороны обладают огромной силой, способной приковать внимание общественного надзора к ТНК. Обеспечение устойчивой деятельности в стране с формирующимся рынком означает адаптацию к этому изменению (т.е. его понимание, участие в нем и извлечение выгод из этого изменения).

Рост числа обвинений, выдвигаемых заинтересованными лицами, также свидетельствует об отставании ТНК в том, что касается укрепления потенциала для адаптации к этому меняющемуся окружению. ТНК нужно переосмыслить отношения между бизнесом и обществом в странах с формирующимся рынком и использовать долгосрочный стратегический подход к вопросам деловой этики. Поэтому для управляющих крайне важно понимать изменения, происходящие в институциональных условиях и в первопричинах конкретных кризисов. Цель данной работы — выявить закономерность в кризисах, проанализировать различие между Китаем и Россией и дать рекомендации управляющим ТНК, работающим в обеих этих странах.

Нарастающий вал обвинений, выдвигаемых заинтересованными лицами против американских ТНК в Китае и России, заставляет нас вспомнить о том, что страны с формирующимся рынком растут как в экономическом, так и в социальном отношении

II. ТНК, ПОЛУЧИВШИЕ НАИБОЛЬШЕЕ ЧИСЛО ОБВИНЕНИЙ В КИТАЕ И РОССИИ

В таблице 1 перечислены отрасли, упорядоченные по числу кризисов. Поставщики товаров повседневного спроса в сфере общественного питания, товары для дома, напитки, компьютерное оборудование и супермаркеты составляют пять самых распространенных очагов публичных кризисов в Китае. На их долю приходится 67% всех инцидентов, произошедших за последние десять лет. В России пять наиболее распространенных очагов кризиса — это автомобильные компании, компании, выпускающие напитки и табачные изделия, производители товаров для дома и компании, занимающиеся переработкой нефти, на долю которых приходится 70% всех инцидентов.

ТАБЛИЦА 1. ОТРАСЛИ И ТНК, ПОЛУЧИВШИЕ НАИБОЛЬШЕЕ ЧИСЛО ОБВИНЕНИЙ В КИТАЕ И РОССИИ, 2000–2011 ГОДЫ

Отрасли ^а , в которых произошло наибольшее число кризисов в Китае	Компании, чаще всего становившиеся объектами обвинений в отрасли ^б в Китае	Отрасли ^а , в которых произошло наибольшее число кризисов в России	Компании, чаще всего становившиеся объектами обвинений в отрасли ^б в России
Общественное питание	McDonald's	Автомобили и запасные части	Ford
Товары для дома и личного ухода	Procter & Gamble	Напитки	Coca-Cola
Напитки	Coca-Cola	Табачные изделия	Philip Morris International
Компьютеры и офисное оборудование	Apple	Товары для дома и личного ухода	Procter & Gamble
Универсальная торговля	Wal-Mart	Переработка нефти	Exxon Mobil
Потребительские продовольственные товары	H.J. Heinz, Kraft Foods	Сетевое и другое коммуникационное оборудование	Motorola
Фармацевтическая продукция	Johnson & Johnson	Фармацевтическая продукция	Eli Lilly, Pfizer
Одежда	Nike	Строительные и сельскохозяйственные машины	Deere
Химическая продукция	DuPont	Потребительские продовольственные товары	PepsiCo
Услуги и розничная торговля через Интернет	Google	Общественное питание	McDonald
Компьютерное программное обеспечение	Microsoft	Металлы	Alcoa
Сетевое и другое коммуникационное оборудование	Motorola	Разное	Mattel
Доставка почты, посылок и грузов	FedEx		
Переработка нефти	ConocoPhillips		

ПРИМЕЧАНИЕ: а: ранжирование по числу кризисов; б: ТНК, столкнувшиеся с самым большим числом кризисов в отрасли.

III. С ЧЕМ БЫЛ СВЯЗАН КРИЗИС: НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО С БЕСЧЕСТНОСТЬЮ

Заинтересованные стороны, такие как работники, потребители, средства массовой информации, НПО и государственные ведомства, обличали ТНК в неэтичном поведении по разным причинам. Эти обвинения обернулись ставшими предметом публичного обсуждения кризисами в разных сферах. Таблица 2 показывает, что в Китае основной кризисной сферой, на долю которой приходится 69% рассмотренных случаев, является вопрос о защите прав потребителей (например, опасные для здоровья вещества, ошибки в маркировке, дефекты качества продукции и т.д.). Число публичных кризисов, связанных с защитой прав потребителей, с 2000 года увеличивалось в среднем на 180% в год. У ТНК в Китае гораздо больше шансов быть обвиненными во имя защиты прав потребителей, чем в России. На долю дел об опасных для здоровья веществах и маркетинговом мошенничестве приходится 51% обвинений, предъявленных во благо потребителей в Китае. Хотя число потребительских претензий, полученных Китайской ассоциацией потребителей, с 2004 года незначительно сократилось, число обвинений, связанных с наличием опасных для здоровья веществ в продуктах питания и других товарах повседневного спроса в последние годы возросло³. Это показывает, что потребители становятся крайне восприимчивы к сообщениям, касающимся опасных для здоровья веществ. Такая ситуация может быстро привести к тому, что обвинение (даже необоснованное) в адрес ТНК, превратится в публичный кризис.

В самом деле, вводящее в заблуждение общественное мнение и техническая неопределенность в Китае проявляются в форме кризисов, связанных с опасными веществами. В 44 процентах обвинений, касающихся опасных для здоровья веществ, было доказано, что вред был переоценен, поскольку содержание соответствующего вещества в действительности находилось в безопасных пределах. Поэтому в этих делах государство признало компании невиновными. К примерам относятся дело о содержании диоксиана и метанола в геле для душа, триклозана в зубной пасте и флуоресцентных от-

В Китае основной кризисной сферой является вопрос о защите прав потребителей (например, опасные для здоровья вещества, ошибки в маркировке, дефекты качества продукции и т.д.)

Потребители становятся крайне восприимчивы к сообщениям, касающимся опасных для здоровья веществ. Такая ситуация может быстро привести к тому, что обвинение (даже необоснованное) в адрес ТНК, превратится в публичный кризис

³ Расчеты SIMES на основе статистических данных, полученных от Китайской ассоциации потребителей.

беливающих веществ в контейнерах для пищевых продуктов. Тридцать семь процентов обвинений закончились отсутствием какого-либо официального наказания, поскольку либо научные доказательства вреда, наносимого веществом здоровью, оставались недостаточными, либо вещество в действительности не использовалось в продуктах, которые продавались в Китае. К примерам относятся акриламид в картофеле фри, флуоресценция в салфетках или фторполимеры, используемые в сковородах. Только 19% государственных инспекций подтвердили наличие добавок запрещенных веществ и привели к наложению штрафов. К примерам относятся содержание бромата калия в картофельных чипсах и промышленного красителя *tonyred* в соусах Heinz.

Досадной новостью для ТНК является то, что 25 процентов обвинений, касающихся опасных веществ или маркетинга, которые не привели к наложению государственных штрафов, все равно повлекли за собой отзывы продукции и (или) сокращение продаж. Отсутствие в обществе уверенности в безопасности продуктов повысило издержки, связанные с неэтичной практикой ТНК в Китае.

На долю дел о воспринимаемой культурной дискриминации приходится 12% обвинений в адрес ТНК, и этот вопрос приобретает все большую значимость в Китае. В июле 2007 года администрация Запретного города в Пекине прекратила действие договора с компанией Starbucks под предлогом ремонта территории. Через восемь лет существования кофейни Starbucks в Запретном городе его администрация объявила, что будет выдавать разрешения на ведение деятельности на территории комплекса только предприятиям, работающим под его собственными брендами. Этот инцидент начался с блога, размещенного телеведущим ранее в этом году. В блоге утверждалось, что работа Starbucks в Запретном городе подрывает китайскую культуру. В марте член Всекитайского собрания народных представителей внес предложение с требованием о том, чтобы Starbucks немедленно ушла из Запретного города. Рекламу часто обвиняют в демонстрации неуважения к культуре страны. В декабре 2004 года Государственное управление по радиовещанию, кинематографии и телевидению запретило телевизионную рекламу Nike, заявив, что она вызвала широкое недовольство китайской ауди-

25 процентов обвинений, касающихся опасных веществ или маркетинга, которые не привели к наложению государственных штрафов, все равно повлекли за собой отзывы продукции и (или) сокращение продаж

На долю дел о воспринимаемой культурной дискриминации приходится 12% обвинений в адрес ТНК, и этот вопрос приобретает все большую значимость в Китае

тории, а значит, нарушила нормативное положение, согласно которому рекламные материалы должны поддерживать чувство национального достоинства и традиционную культуру. В рекламе звездный игрок НБА вызвал на соревнование и обыграл каменных львов, мастера кун-фу, летающих апсар и дракона, которые символизировали китайскую культуру. То, что, по мнению компании Nike, рекламировало смелость и бесстрашие, стало полным оскорблением для китайских зрителей.

Напротив, за последнее десятилетие в России произошел только один публичный кризис, связанный с дискриминацией со стороны ТНК. В январе 2008 года компания Coca-Cola убрала уличную рекламу, которая возмутила православных в Нижегородской области. На рекламном плакате в бутылку кока-колы были помещены перевернутые изображения православных крестов и куполов. 440 человек, при моральной поддержке священника Нижегородской епархии, подписали обращение в различные государственные органы. В обращении рекламу характеризовали как осквернение американцами святынь России и сравнивали ее с уничтожением американцами православных храмов в Сербии в прошлом. Как это ни парадоксально, компания Coca-Cola утверждала, что рекламный плакат был призван символизировать сохранение культурного наследия России.

Еще одна форма дискриминации, вопрос о которой часто поднимался в Китае, — это двойные стандарты. Потребители спрашивали, почему компания Abbott Laboratories не отозвала из продажи в Китае

ТАБЛИЦА 2. СФЕРЫ ПУБЛИЧНЫХ КРИЗИСОВ В КИТАЕ И РОССИИ, 2000–2011 ГОДЫ^а

	Частота в Китае	Частота в России	Уровень значимости разницы в частоте ^б	Годовые темпы роста в Китае	Годовые темпы роста в России
Отношения с потребителями (товаров и услуг)	69%	33%	P<0.001	180%	40%
Дискриминация по культурному/национальному признаку	12%	3%	Нет значимой разницы	30%	0
Отношения с органами государственного управления	7%	33%	P<0.001	0	30%
Отношения с местными компаниями (партнерами, поставщиками, дилерами)	7%	13%	Нет значимой разницы	0	0
Трудовые отношения	6%	13%	Нет значимой разницы	10%	0
Окружающая среда	4%	10%	Нет значимой разницы	30%	10%

а: Следует отметить, что один кризис может относиться к нескольким категориям. Например, случай культурной дискриминации может также касаться выгоды для потребителей. б: Двухвыборочный t-критерий, для Китая N=112, для России N=30.

сомнительное сухое молоко, хотя она сделала это в США, или почему Wal-Mart продает в Китае генетически модифицированные продукты (ГМП), несмотря на данное еще в 2005 году обещание не продавать никакие ГМП в Великобритании. Хотя в некоторых случаях ТНК успешно выяснили такие недоразумения, большинство компаний, ставших объектами обвинений, признали правонарушение и приняли меры по его устранению, включая выплату компенсации и отзыв продукции.

Главной сферой кризисов в России являются отношения с органами государственного управления. Число кризисов, в центре которых стояли органы государственного управления, в среднем увеличивалось на 30% в год. По сравнению с Китаем американские ТНК в России имеют значительно больше шансов столкнуться с подобными кризисами. В 33 процентах обвинений указывается на подкуп государственных структур. В случаях коррупционных скандалов с этими компаниями в России правительство США чаще всего предъявляло контрпретензии. В августе текущего года Министерство юстиции США обвинило Deere & Co, крупнейшего в мире производителя сельскохозяйственного оборудования, в даче взяток российским должностным лицам с целью получения контрактов. Год назад Хельсинская комиссия Конгресса США начала расследование об участии российских дистрибьюторов компании Philip Morris в подкупе российских государственных должностных лиц. Еще 33% обвинений связаны с уклонением от уплаты налогов. В 2011 году российское правительство обвинило Ford в занижении налогов. Такое же обвинение было выдвинуто в адрес Procter & Gamble в 2007 году. В деле Ford прокуратура Ленинградской области не согласилась с местными органами управления в отношении налоговой льготы для компании и потребовала, чтобы компания вернула недоплаченные суммы. Во втором деле Федеральная налоговая служба г.Москвы обвинила Procter & Gamble в неправильном отнесении затрат на роялти к операционным расходам и, тем самым, в занижении налоговой базы. Обе компании твердо отрицали обвинения и выиграли свои дела. По сравнению с Китаем в России более очевидно, что движущими силами публичных кризисов с ТНК являются требования коррумпированных должностных лиц или спорные претензии налогового ведомства. Наконец, примерно одинаковую долю публичных кризисов в Китае и России можно отнести на счет недобросовестной или неудовлетворительной практики ТНК в области трудовых отношений, загрязнения ими окружающей среды или конфликтов с местными компаниями, например, с деловыми партнерами, поставщиками или дилерами.

Главной сферой кризисов в России являются отношения с органами государственного управления

IV. КАК НАЧАЛСЯ КРИЗИС: РАСТУЩАЯ СЕТЬ ОБВИНИТЕЛЕЙ В КИТАЕ И РОССИИ

Начало кризиса связано с частными лицами и (или) организациями, которые выдвигают обвинение, и с выбранными ими каналами для жалоб. Таблица 3 показывает, что в Китае три основных обвинителя — это средства массовой информации, а также потребители и государственные ведомства. На их долю приходится 72% кризисных инцидентов. В России три основных обвинителя, на долю которых приходится 69% инцидентов, — это государственные ведомства, отечественные компании и профсоюзы. Эти статистические данные согласуются с нашим предыдущим выводом о том, что вопрос о защите прав потребителей и отношения с органами государственного управления являются главными причинами кризисов в Китае и России. СМИ и потребители в Китае значительно чаще первыми выдвигают обвинения против крупных ТНК, чем в России. Органы государственного управления и профсоюзы в России значительно чаще первыми выдвигают обвинения, чем соответствующие субъекты в Китае. Наряду с увеличением числа публичных кризисов в Китае ширится и круг заинтересованных сторон, которые начинают активно задавать вопросы ТНК. Средства массовой информации, органы государственного управления, потребители, национальные НПО, международные НПО и различные частные лица, такие как юристы и даже студенты колледжей, присоединяются к обществу, чтобы бросить вызов ТНК. Число претензий, предъявляемых каждой из заинтересованных сторон, возрастает как минимум на 20%, а число обвинений, выдвигаемых СМИ и потребителями, — на 60% и 70%. В России основным источником претензий, если говорить об увеличении числа обвинений, являются органы государственного управления: в среднем число обвинений с их стороны возрастает на 40% в год.

Следует отметить, что хотя национальные НПО в Китае и России инициировали лишь небольшой процент обвинений против ТНК, число таких дел в обеих странах ежегодно увеличивается на 20%. Рост сектора НПО особенно впечатляет в Китае. С начала нынешнего века наблюдались беспрецедентные случаи партнерских отношений между китайскими органами государственного управления и низовыми НПО, а также случаи объединения низовых НПО⁴. Эти вновь возникшие связи не только отражают повышенное влияние сектора НПО, но и означают появление значимого источника давления на результаты социально-эко-

Наряду с увеличением числа публичных кризисов в Китае ширится и круг заинтересованных сторон, которые начинают активно задавать вопросы ТНК

⁴ Zhao, M. and M. J. Ventresca. 2011. "When Legitimacy Strategies Meet Political Opportunities and Constraints: State-Organization Struggles in the China NGO Sector, 1995-2005." Working paper.

логической деятельности ТНК. Например, в январе этого года 36 «зеленых» НПО опубликовали совместный доклад с критикой завода Apple за загрязнение окружающей среды. Летом нынешнего года государственные ведомства и низовые НПО объединили силы для проведения расследования и судебного процесса против CopocoPhillips, что стало актом открытого неповиновения, которые редко случались прежде. В 2006 году компания Wal-Mart также столкнулась с гражданской претензией, которая была поддержана государством. Всекитайская федерация профсоюзов (ВФП), единственный законный профсоюз в Китае, известный своими тесными связями с органами государственного управления, осудил Wal-Mart за отказ создавать профсоюзы. После безрезультатных запросов в адрес компании ВФП организовала работников Wal-Mart и успешно заставила ее создать профсоюзы во всех магазинах в Китае. После этого переговоры с руководством о повышении оплаты труда вели профсоюзы.

Таблица 4 показывает, что средства массовой информации не только лидируют по числу обвинений, но и являются наиболее важным каналом для жалоб, к которому прибегают другие обвинители. Шестьдесят процентов обвинителей прежде всего жаловались в средства массовой информации. В Китае обвинители значительно чаще, чем в России, сначала обращаются в средства массовой информации. На протяжении последнего десятилетия число жалоб, направляемых в СМИ, росло поразительными темпами в 140%. Это в разы превосходит число жалоб, проходящих через государственные ведомства — второй по величине канал в Китае. Напротив, российские обвинители значительно чаще, чем соответствующие субъекты в Китае, подают жалобы через официально предусмотренные для этого каналы, такие как государственные ведомства или суды. В частности, число судебных процессов против ТНК в России росло годовыми темпами в 80%. Интересно отметить, что официальный канал для жалоб в России использовали в основном сами органы государственного управления (54%), тогда как в Китае чаще всего этим каналом пользовались именно частные лица (47%).

Резкий контраст между Китаем и Россией связан с ролью Интернета (например, блогов граждан и электронных досок объявлений (ЭДО)) в инициации публичных кризисов с ТНК. В международном

С начала нынешнего века наблюдались беспрецедентные случаи партнерских отношений между китайскими органами государственного управления и низовыми НПО, а также случаи объединения низовых НПО. Эти вновь возникшие связи не только отражают повышенное влияние сектора НПО, но и означают появление значимого источника давления на результаты социально-экологической деятельности ТНК

плане имеющие широкий охват средства массовой информации и Интернет способствовали разоблачению неэтичного поведения фирм во всем мире (Falkenberg, 2004⁵; Smith, 2003⁶). Не являются исключением Китай и Россия, где, по данным за 2009 год, примерно 380 миллионов и 60 миллионов человек соответственно активно пользуются Интернетом⁷. Хотя в 2009 году число пользователей Интернета на 100 жителей составляло 42 человека в России и 29 человек в Китае, китайское население чаще вскрывает проблемы, связанные с ТНК, в Интернете. Если в России не было кризисов, начало которым положил Интернет, то в Китае 10% обвинений впервые было выдвинуто и распространено в киберпространстве. Число кризисов, начавшихся с Интернета, ежегодно возрастало на 40%. Между тем уличные забастовки как способ выразить свое недовольство чаще происходили в России, чем в Китае. Этот результат не вызывает удивления, если учесть тот факт, что из-за слабой профсоюзной системы в Китае работникам трудно собраться на такие мероприятия. К тому же органы государственного управления обычно не поощряют напоминающие забастовки митинги, которые могут вызвать социальные волнения.

Представленные выше выводы четко указывают на возрастающее значение средств массовой информации и потребителей в Ки-

ТАБЛИЦА 3. ОСНОВНЫЕ ОБВИНИТЕЛИ В КИТАЕ И РОССИИ, 2000–2011 ГОДЫ

	Частота в Китае	Частота в России	Уровень значимости разницы в частоте ^а	Годовые темпы роста в Китае	Годовые темпы роста в России
СМИ	35%	0	P<0.001	60%	0
Потребители	27%	7%	P<0.05	70%	10%
Органы государственного управления	10%	46%	P<0.001	20%	40%
Международные НПО	7%	7%	Нет значимой разницы	20%	10%
Отечественные компании	6%	13%	Нет значимой разницы	10%	0
Другие частные лица (журналисты, юристы, студенты и т.д.)	5%	7%	Нет значимой разницы	20%	0
Работники	4%	0	Нет значимой разницы	20%	0
Национальные НПО	4%	7%	Нет значимой разницы	20%	20%
Иностранные компании	2%	0	Нет значимой разницы	0	0
Профсоюзы	0	10%	P<0,001	0	0
Иностранные органы государственного управления	0	3%	Нет значимой разницы	0	0

^а: Двухвыборочный t-критерий, для Китая N=112, для России N=30.

⁵ Falkenberg, A. W.: 2004, 'When in Rome ... Moral Maturity and Ethics for International Economic Organizations', Journal of Business Ethics 54, 17–32.

⁶ Smith, N. C.: 2003, 'Corporate Social Responsibility: Whether or How?', California Management Review 45(4), 52–78.

⁷ Онлайнный набор данных Всемирного банка: data.worldbank.org

тае и органов государственного управления в России как источника давления на ТНК. Мы должны проводить различие между тем, когда было выдвинуто обвинение, и тем, когда эта проблема превратилась в публичный кризис. Блоги граждан и ЭДО, очевидно, важны на обоих этапах, в особенности на втором из них. Убедительным примером этого является кризис, связанный с утечкой нефти с буровых платформ компании ConocoPhillips. Еще 4 июня нынешнего года Государственное океанографическое управление Китая получило от компании сообщение, в котором говорилось, что компания обнаружила небольшое нефтяное пятно вокруг нефтяной буровой платформы. 17-го числа океанское разведывательное судно сообщило в управление об обнаружении большой утечки нефти с другой платформы. Однако этот случай стал достоянием общественного внимания лишь тогда, когда работник компании China National Offshore Oil Corporation (CNOOC), китайского партнера ConocoPhillips, 21-го числа разместил заметку в MicroBlog (китайской версии Twitter). В этой заметке из одного предложения сообщалось, что на нефтяном месторождении в Бохайском заливе уже два дня наблюдается разлив нефти. Сразу же после появления этой записи несколько национальных медийных агентств попытались, но безуспешно, связаться с CNOOC. 29-го числа о происшествии сообщила газета, которая основывалась на данные собственного расследования. 1-го июля поступил первый официальный ответ от CNOOC, что стало началом разоблачения беспрецедентного морского экологического бедствия в Китае. Этот кризис обходится ConocoPhillips примерно в 7 млн долларов США в день и влечет за собой судебные иски о компенсации на сумму более 20 млн долларов США. Сегодня Постоянный комитет Госсовета может замедлить реализацию проектов по разведке нефти в Бохайском заливе, стоимость которых превышает 20 млрд долларов

ТАБЛИЦА 4. КАНАЛЫ, К КОТОРЫМ ПРИБЕГАЮТ ОБВИНИТЕЛИ В КИТАЕ И РОССИИ, 2000–2011 ГОДЫ

	Частота в Китае	Частота в России	Уровень значимости разницы в частоте ^а	Годовые темпы роста в Китае	Годовые темпы роста в России
СМИ	60%	0	P<0.001	140%	0
Органы государственного управления	17%	20%	Нет значимой разницы	40%	0
Судебные иски	13%	67%	P<0,001	10%	80%
Интернет (блог/ЭДО)	10%	0	P<0,1	40%	0
Забастовки	0	10%	P<0,001	0	0
Международные НПО	0	3%	Нет значимой разницы	0	0

а: Двухвыборочный t-критерий, для Китая N=112, для России N=30.

США. Хотя правительство Китая придает огромное значение социальной стабильности, гражданские блоги и средства массовой информации могут послужить спусковым механизмом для мощного протеста против неэтичного поведения ТНК.

V.
СТОЛКНОВЕНИЕ
С НЕДОСТАТКАМИ
СИСТЕМЫ
РЕГУЛИРОВАНИЯ:
МУЧИТЕЛИ ИЛИ
ЖЕРТВЫ

Действенные нормы регулирования, которые поддерживают рынки в развитых странах, часто плохо функционируют в странах с формирующимся рынком. Ученые обнаружили, что недостатки системы регулирования в развивающихся странах могут побудить ТНК к использованию не отвечающей стандартам практики корпоративной ответственности, чтобы сохранить свою конкурентоспособность. Впрочем, влияние недостатков системы регулирования на деятельность предприятий в странах с формирующимся рынком носит более сложный характер.

Качество и безопасность продуктов являются весьма распространенным предметом обеспокоенности в Китае. Слабый государственный надзор ограничивает возможности не допустить попадания на рынок бракованных продуктов. Поэтому потребители мало доверяют компаниям и надзорным органам и склонны преувеличивать неподтвержденную информацию о проблемах с продуктами. В результате кризисы часто возникают скорее из-за отсутствия доверия в обществе и прозрачности в коммуникациях компании, чем из-за действительно неэтичного поведения. Недостатки в системе регулирования могут усугубить кризис, если органы государственного управления не способны представить подтвержденное заключение, основанное на действующих нормах регулирования. Например, в 2010 году CNN заявила, что в chicken McNuggets от компании McDonald's содержатся полидиметилсилоксан (ПДМС) и третичный бутилгидрохинон (ТБГХ), которые могут вызывать удушье и другие недомогания. Китайские СМИ потребовали от McDonald's China дать объяснение. Управление санитарной инспекции оперативно начало расследование, но заявило, что у него нет официального метода для выявления ТБГХ. Такая неопределенность вызвала сомнения в качестве продукта, хотя компания McDonald's ссылаясь на высказывание Государственного управления по контролю за продуктами питания и лекарственными средствами, согласно которому оба химических вещества разрешены к использованию при приготовлении пищи, жареной во фритюре. Средства массовой информации заявляли, что «соблюдение действующих национальных стандартов» вновь позволило иностранным компаниям быстрого питания уйти от ответственности за ненадлежащее поведение из-за лазеек в нормах, регулирующих безопасность пищевых продуктов. После этого случая в ряде закусок было зарегистрировано уменьшение продаж McNugget.

Кризисы часто возникают скорее из-за отсутствия доверия в обществе и прозрачности в коммуникациях компании, чем из-за действительно неэтичного поведения

В другом случае неправительственная организация США в марте 2009 года опубликовала доклад, в котором утверждалось, что в продуктах Johnson & Johnson по уходу за детской кожей содержатся такие опасные вещества, как метанол и диоксан. В тот же день на известной в Китае электронной доске объявлений появилась заметка под названием «JNJ почти обезобразила лицо моей годовалой дочери». Эту заметку просмотрели более 200 000 человек и сотни откликнулись на нее. Неделю спустя шестьсот родителей, у чьих детей после использования продуктов JNJ появились кожные аллергические реакции, собрались подавать в суд коллективный иск против компании. На следующий день Государственное управление инспекции по качеству объявило, что в ассортименте JNJ China есть только один продукт с очень незначительным содержанием диоксана. Управление также подтвердило, что диоксан будет неизбежно попадать в готовый продукт из сырья. Однако в Китае нет нормативов, устанавливающих разрешенное содержание подобных веществ. Остается неясным, может ли небольшое количество диоксана вызвать проблемы со здоровьем. Компания JNJ расценила это заявление как официальное подтверждение безопасности продукта и отказалась изъять его с рынка. Несмотря на это продажи JNJ сразу же упали на некоторых рынках на 70%, а в целом по стране — на 7,4%. Эти два случая показывают, что если кризис подрывает ожидания китайских потребителей в отношении более высокого качества продуктов ТНК, то неопределенность норм регулирования отталкивает недоверчивых и разгневанных потребителей от рынка.

Слабое выполнение и надзор за соблюдением действующих нормативных актов, которые усугубили отсутствие детализации норм регулирования, способствовали тому, что в некоторых отраслях неэтичная практика стала нормой. В январе нынешнего года китайские «зеленые» НПО опубликовали совместный доклад о сомнительной практике поставщиков компании Apple в области экологии и трудовых отношений в Китае. В марте восемь работниц-женщин предъявили иск поставщику Apple в Китае за отравление п-гексаном. Директор завода как ответчик считал, что с ним обращаются несправедливо, поскольку он просто следовал принятой в отрасли практике использования п-гексана для очистки оптики сотовых телефонов. Он делал так на протяжении двадцати лет и никогда не получал от органов государственного управления ни одной повестки в суд по поводу профессионального заболевания. По действующим нормам компания должна обратиться

Если кризис подрывает ожидания китайских потребителей в отношении более высокого качества продуктов ТНК, то неопределенность норм регулирования отталкивает недоверчивых и разгневанных потребителей от рынка

за Разрешением на охрану труда на рабочем месте, в соответствии с которым государство проводит периодические проверки и обучение. Однако компании не требуется это разрешение, чтобы получить лицензию на осуществление хозяйственной деятельности. Теоретически органы государственного управления должны предупреждать или штрафовать все компании, которые добровольно не обращаются за разрешением. Впрочем, на практике так делалось редко, поскольку это означало бы, что 120 инспекторам местных органов власти пришлось бы проверить более 17 000 предприятий. В то же время нормы в отношении наказаний остаются неопределенными. Согласно Закону о профилактике профессиональных заболеваний, органы государственного управления должны закрыть или оштрафовать компанию в случае выявления заболевания, наносящего значительный вред здоровью работника. Однако в законе не определяется понятие «значительный вред». Поэтому лишь очень немногие предприятия получают штрафы, связанные с проблемой профзаболеваний. Изъяны системы регулирования и слабый надзор делают возможным существование в отрасли неэтичных норм ведения деятельности. Учитывая отсутствие действенных механизмов текущего надзора, единичные нападки со стороны органов государственного управления позволяют поставить вопрос о политических действиях против ТНК. Дело в том, что для проведения инспекции и наказания государственные должностные лица выбирают время, предпочтительное с точки зрения их политических нужд. Это ясно показывает недавняя реакция иностранных СМИ на закрытие магазинов Wal-Mart в г. Чунцин по причине маркетингового мошенничества.

Слабое выполнение и надзор за соблюдением действующих нормативных актов, которые усугубили отсутствие детализации норм регулирования, способствовали тому, что в некоторых отраслях неэтичная практика стала нормой

ТАБЛИЦА 5. ОБУСЛОВЛЕННЫЕ КРИЗИСАМИ РАЗМЫШЛЕНИЯ И ДЕЙСТВИЯ В ОТНОШЕНИИ СИСТЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ В КИТАЕ И РОССИИ, 2000–2011 ГОДЫ

		Китай	Россия	Уровень значимости разницы
Публичное обсуждение недостатка системы регулирования	Низкий уровень детализации	44%	10%	P<0.001
	Низкий уровень выполнения	13%	0	P<0.05
	Низкий уровень согласованности	1%	3%	Нет значимой разницы
Совершенствование системы регулирования	Принятие нового или пересмотр действующего нормативного акта	29%	7%	P<0.05

а: Двухвыборочный t-критерий, для Китая N=112, для России N=30.

Еще одна проблема, связанная с системой регулирования в странах с формирующимся рынком, — это отсутствие согласованности одной и той же нормы во времени или между разными нормативными актами по одному вопросу. Кризис Ford Motor в России подтверждает это. До 16 июня 2006 года компания Ford имела право на беспошлинный ввоз в Россию автомобильных деталей. Для этого Ford необходимо было довести локализацию производства до 40%. Однако в конце мая таможенная служба изменила правила расчета уровня локализации. По новым правилам расчет производится исходя из себестоимости, что существенно уменьшает уровень локализации, учитывая снижение оплаты труда работников, топливо и арендную плату за землю. В результате таможенная служба обвинила Ford в невыполнении условия договора, касающегося уровня локализации, и потребовала от Ford заплатить за таможенное оформление по 140 тысяч рублей за каждый автомобиль. Если говорить о несогласованности между существующими нормами регулирования, то типичным доказательством тому является путаница, связанная с применением пищевых добавок в Китае. В Китае действует несколько официальных стандартов безопасности пищевых продуктов. Гигиенические требования к пищевым продуктам устанавливаются в соответствии с Законом о безопасности пищевых продуктов, в то время как требования к их качеству основаны на Законе о качестве товаров. К тому же некоторые пищевые продукты также подпадают под действие отраслевых стандартов. Продукт, удовлетворяющий одному стандарту, может считаться негодным по другому стандарту. Такая несогласованность вводит потребителей в замешательство и подвергает компании риску быть обвиненными в использовании запрещенных пищевых добавок.

Публичные кризисы ТНК дали толчок усилиям по совершенствованию системы регулирования как в Китае, так и в России, хотя и в разной степени. Таблица 5 показывает, что по сравнению с Россией в Китае значительно больший процент кризисов повлек за собой претензии населения через СМИ и размышления о недостатках системы регулирования. В Китае также было больше случаев, когда после кризисов органы государственного управления инициировали подготовку проектов новых или пересмотр действующих нормативных актов. Это сравнение свидетельствует о более явном влиянии публичных кризисов ТНК на систему регулирования в Китае.

VI. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

ПОНИМАНИЕ РАЗЛИЧИЙ МЕЖДУ ПУБЛИЧНЫМИ КРИЗИСАМИ ТНК В КИТАЕ И РОССИИ

В данной работе выявлены разные закономерности публичных кризисов ТНК в Китае и России. Во-первых, в Китае основной и быстро растущей кризисной сферой является вопрос о защите прав потребителей, тогда как в России главной сферой кризисов ТНК являются отношения с органами государственного управления, причем число таких кризисов в последнем десятилетии неуклонно росло. У ТНК в Китае гораздо больше шансов быть обвиненными во имя защиты прав потребителей, чем в России. По сравнению с Китаем в России более очевидно, что движущими силами публичных кризисов ТНК являются требования коррумпированных должностных лиц или спорные претензии налогового ведомства. При этом три основных обвинителя ТНК в Китае — это средства массовой информации, потребители и государственные ведомства, а в России — государственные ведомства, отечественные компании и профсоюзы.

Настоящая работа также показывает, что в Китае потребители и другие обвинители проявляют больше доверия к неофициальным каналам для жалоб, таким как Интернет и средства массовой информации, чем к официальным, таким как подача судебных исков или жалоб в государственные ведомства. Средства массовой информации являются не только одним из главных атакующих, но и тем каналом, который прежде всего выбирают другие обвинители. Российские обвинители значительно чаще подают жалобы через официально предусмотренные для этого каналы. Хотя официальный канал для жалоб в России используют в основном сами органы государственного управления, в Китае к этому каналу чаще всего прибегают именно частные лица. В Китае население чаще, чем в России, вскрывает проблемы, связанные с ТНК, в Интернете.

Наконец, публичные кризисы ТНК дали толчок усилиям по совершенствованию системы регулирования как в Китае, так и в России, хотя и в разной степени. По сравнению с Россией в Китае значительно больший процент кризисов повлек за собой претензии населения через СМИ и размышления о недостатках системы регулирования и привел к государственным инициативам по подготовке проектов новых и (или) пересмотру действующих нормативных актов.

УРОКИ И РЕКОМЕНДАЦИИ, КАСАЮЩИЕСЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ И РИСКАМИ ТНК В СТРАНАХ С ФОРМИРУЮЩИМСЯ РЫНКОМ

Публичный кризис ТНК требует изменить представления об управлении рисками в странах с формирующимся рынком. Необходимо пере-

нести внимание со стратегии коммуникации после кризиса на более общую динамику заинтересованных сторон и на эволюцию социально-политических ожиданий и норм регулирования, связанных с ТНК. Чтобы свести к минимуму риск публичного кризиса в стране с переходной экономикой, необходимо придерживаться высоких мировых стандартов деятельности и обеспечивать локализацию по принципу высокого уровня участия, а не снижения затрат.

ТНК должны, во-первых, начать с наблюдения за формирующейся сетью кризиса и с участия в ней. Крайне важной частью институционального изменения в Китае является формирование кризисной сети, под которой понимается сообщество разных типов заинтересованных сторон, проявляющих активность и способных выдвинуть обвинения против ТНК. Осуществление деятельности в Китае означает вовлеченность в эту кризисную сеть. Эта сеть охватывает работников, потребителей, средства массовой информации, государственные ведомства, национальные и международные НПО, местные компании и пользователей Интернета. Если в развитых странах эти заинтересованные стороны оказывают формализованное давление на компании, то в странах с формирующимся рынком они учатся быть более требовательными, более самоорганизованными и более связанными между собой. Они становятся все лучше осведомлены о корпоративной социальной ответственности, используя Интернет как инструмент, облегчающий выдвижение требований, и помогают им в этом условия регулирования, которые содержат все больше ограничений и конкретных норм, касающихся этичного поведения ТНК. Эта сеть заинтересованных сторон способна объединиться вокруг того или иного вопроса и превратить его в кризис. Поэтому подход к локализации, позволяющий ТНК повысить степень осведомленности и участия заинтересованных сторон, является одним из ключевых элементов стратегии, направленной на выживание и обеспечение их устойчивой деятельности в странах с формирующимся рынком. ТНК необходимо не только укреплять отношения с традиционными заинтересованными сторонами, такими как государственные ведомства и работники, но и принимать в расчет влиятельные стороны кризисной сети, такие как низовые НПО, местные поставщики и пользователи Интернета. Ведение деятельности в соответствии с мировыми стандартами и активное создание социальных ценностей в союзе с кризисной сетью заинтере-

Чтобы свести к минимуму риск публичного кризиса в стране с переходной экономикой, необходимо придерживаться высоких мировых стандартов деятельности и обеспечивать локализацию по принципу высокого уровня участия, а не снижения затрат

сованных сторон приобретают решающее значение, если ТНК хотят не отставать от меняющейся динамики заинтересованных сторон.

Во-вторых, компании должны превратиться из жертв недостатков системы регулирования в субъекты, обеспечивающие изменения. Важный урок из публичных кризисов ТНК заключается в том, что для того, чтобы быть наказанным, не обязательно быть «паршивой овцой». Потребители в странах с формирующимся рынком становятся крайне восприимчивы к сообщениям о качестве товаров и услуг. Это может быстро привести к тому, что обвинение (даже необоснованное) в адрес ТНК превратится в публичный кризис. Вводящее в заблуждение общественное мнение, техническая неопределенность и неясность норм регулирования являются важными движущими силами публичных кризисов, связанных с качеством продуктов, в Китае. Действительно, 25% обвинений, касающихся опасных веществ или маркетинга, которые не привели к наложению государственных штрафов, все равно повлекли за собой отзывы продукции или сокращение продаж. Между тем влияние недостатков системы регулирования на ТНК не так просто, как использование преимущества бесчестного поведения. Слабое выполнение и надзор за соблюдением действующих нормативных актов, которые усугубили отсутствие детализации норм регулирования, способствовали тому, что в некоторых отраслях неэтичная практика стала нормой. Публичные кризисы часто возникают скорее из-за отсутствия доверия в обществе и прозрачности в коммуникациях компании, чем из-за действительно неэтичного поведения. В самом деле, органы государственного управления Китая и России предпринимают усилия по устранению недостатков системы регулирования, и часто побудительной причиной для этого служат такие публичные кризисы. То, что для ТНК является издержками, для органов государственного управления стран с формирующимся рынком фактически составляет часть процесса самообучения. Поэтому ТНК, которые придерживаются прежней логики использования в своих интересах недостатков системы регулирования, становятся жертвами амбиций государства в области укрепления институциональной системы. Понимая это, ТНК необходимо переключить внимание с защиты себя от институциональных проблем

Ведение деятельности в соответствии с мировыми стандартами и активное создание социальных ценностей в союзе с кризисной сетью заинтересованных сторон приобретают решающее значение, если ТНК хотят не отставать от меняющейся динамики заинтересованных сторон

и начать играть активную роль в улучшении социальных и нормативных условий. Вовлеченность в процесс совершенствования норм регулирования и стандартов в странах с формирующимся рынком следует рассматривать как стратегию, важную для расширения рынков или усиления НИОКР.

И последнее, компании должны быть нацелены не на сегодняшний, а на завтрашний день. На ранних этапах (подобно тому, как это было в 1980-е годы в Китае) инвестиции ТНК в страны с формирующимся рынком были сосредоточены на создании дешевых производств за рубежом. В то время масштабы маркетинговой деятельности ТНК были весьма ограниченными. Привычная склонность к дешевизне легко может привести ТНК к этическим дилеммам. Впрочем, тенденция заключается в том, что они все чаще конкурируют с отечественными компаниями на рынке массовых продуктов. Потребители в странах с формирующимся рынком имеют более широкий выбор между иностранными брендами, отечественными брендами и покупкой непосредственно у зарубежных стран. Логика дешевизны, быстрая экспансия и расчет на недостаточно квалифицированный местный персонал могут не оправдать рыночных ожиданий и создать такие проблемы, как бракованная продукция, низкое качество обслуживания, безответственное управление и т.д. Это именно те сферы, в которых делают успехи местные конкуренты и в которых потребители проявляют все меньшую терпимость. Поэтому ТНК необходимо сфокусировать внимание на стратегиях, позволяющих передавать мировые стандарты работы в страны с формирующимся рынком, одновременно не допуская снижения этих стандартов в процессе быстрой экспансии. Другими словами, ТНК необходимо сосредоточить внимание на стратегии, ориентированной на будущее состояние рынка, то есть на то, что именно ожидает и к чему стремится потребитель, а не на то, что обычно по средствам потребителю или что существующая слабая система регулирования позволит сделать сегодня.

Вовлеченность в процесс совершенствования норм регулирования и стандартов в странах с формирующимся рынком следует рассматривать как стратегию, важную для расширения рынков или усиления НИОКР

АВТОР:

Менг Жао, Ph.D. (научный сотрудник SIEMS)

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

Сэм Парк, Ph.D. (президент SIEMS)

КОНТАКТЫ:

siems@skolkovo.ru

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).

Номер 11-06 «Цены на продовольствие: движущие факторы и воздействие на благосостояние в странах с быстроразвивающимися рынками» (сентябрь 2011).

Номер 11-07 «Стремительный рост влияния финансовых рынков быстроразвивающихся стран» (сентябрь 2011).

Номер 11-08 «Мировой финансовый кризис и результативность банков стран с быстроразвивающимися рынками: исследование эффективности банков» (сентябрь 2011).

Номер 11-09 «Рост затрат на ведение бизнеса в странах с быстроразвивающимися рынками: оценка вероятного воздействия на предпринимателей в тяжелые экономические времена» (октябрь 2011).

Номер 11-10 «Мучитель, жертва или кто-то еще: объяснение публичных кризисов с транснациональными корпорациями в Китае и России» (ноябрь 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.

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 (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.

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

Website: 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

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