

А. А. Смелова, Т. И. Алексеева

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТНК НА РЫНКЕ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

Аннотация. Статья посвящена социально-экономическому анализу процесса производства инноваций ТНК на рынке молочной продукции. Объектом исследования является ТНК Danone, которая базируется в г. Париже (Франция). Утверждается, что создание инновационных продуктов питания ТНК – это ключевой элемент маркетинговой стратегии по продвижению товара на международных рынках, направленной на максимизацию прибыли и удержание лидерских позиций. Речь идет о технологии внедрения в повседневную практику потребления инновационного продукта питания, созданного ТНК. Она заключается в том, что потребители инновационного продукта превращаются в «проводников» (трансляторов) ценностей компании (научного подхода к здоровью и питанию). Те же, кто воздерживается от потребления, пополняют армию критиков, т.е. «посредников» (трансформаторов), обеспечивая тем самым развитие процесса производства идеи инновационного продукта. В обоих случаях, это положительным образом сказывается на изменении ценностной структуры потребителей. Что, в дальнейшем, выражается в увеличении объемов потребления и прибыли компании. Теоретико-методологической основой исследования выступают: историко-сетевой подход (Д.Старк), французская акторно-сетевая теория (Б.Латур) и теория социального конструирования научного факта (Б.Латур, С.Вулгар). Для подтверждения гипотезы была построена графическая модель процесса организации разработки инноваций внутри научно-исследовательской сети ТНК на макроуровне и их распространения на международных рынках (анализ осуществлен в программе Ucinet). А также проведено эмпирическое исследование «Социальный эффект от инновационной деятельности компании Danone на рынке молочных продуктов в России. Изменения в привычках мышления потребителей» в г. Санкт-Петербурге в апреле-мае 2015 г., которое позволило описать процесс укоренения ценностей компании в структуре личных ценностей потребителей. Основной вывод авторов о том, что успех компании, занимающейся инновационной деятельностью, может быть достигнут благодаря грамотной маркетинговой стратегии по внедрению инновационного продукта в повседневную жизнь потребителей и обеспечения окупаемости инноваций за счет конечного потребителя, а не госсредств, становится особенно актуальным при выходе России на международный рынок инноваций.

Ключевые слова: инновационная деятельность, ТНК, научно-исследовательские центры, Данон, Активиа, рынок молочных продуктов, пробиотик, историко-сетевой подход, акторно-сетевая теория, конструирование научного факта.

Abstract. The article is devoted to the socioeconomic analysis of the production process of innovations by TNC in the market of dairy products. The object of the study is TNC Danone (Paris, France). So, it is argued that the creation of TNC innovative dairy products is a way to promote the product in the international markets. Individuals are the critical elements in this strategy: customers of innovative dairy produce become «intermediaries» of TNC values (i.e. the scientific approach to health and nutrition); those who abstain from consumption, join the army of critics, i.e., «mediators», thus ensuring the development of the production process of innovative products idea. In both cases, this results in the changing of consumers' value structure. Moreover, it results in the increased consumption and so in high profits of the company. Theoretical and methodological base of the research includes: historical-network approach (D. Stark), French actor-network theory (B. Latour) and the theory of social construction of scientific fact (B. Latour, S. Woolgar). To confirm the hypothesis, the author designed a graphic model of organization process of innovative development inside TNC R&D network on the macro level and their distribution in international markets (the analysis was implemented in the Ucinet program). The work presents an empirical study "Social impact of Danone innovative activity in the market of dairy products in Russia. Changes in the thinking habits of consumers" in St. Petersburg in April-May 2015, which allowed describing the embeddedness process of values in the structure of personal values of consumers. The knowledge that the company, engaged in innovation activity, can achieve success due to

the competent marketing strategy of introducing the innovative product in the daily lives of consumers and providing the return on innovations at the expense of the end consumer, rather than the state expense, becomes particularly essential when Russia enters the international market of innovations.

Keywords: Structuring of scientific fact, Actor network theory, Historical network approach, Probiotic, Dairy market, Activia, Danone, R&D centers, TNC, Innovative activity.

Сегодня продовольственные ТНК занимают лидирующую позицию в вопросе производства инновационной продукции, направленной на конечного потребителя. Научно-исследовательский потенциал ТНК оценивается не только собственной глобальной сетью R&D отделов, но и сетью сотрудничества с национальными научными центрами в области здравоохранения по всему миру. Спецификой работы ТНК являются, по большей части, их прикладные исследования, рентабельность которых экономически обоснована. Предполагается, что разработка и внедрение инновационных продуктов ТНК, эффективность которых научно доказана, являются важной частью маркетинговой стратегии компании. Поэтому в данной работе сделана попытка изучить, как соприкасаются глобальное и локальное, т.е. как действие ТНК, созданное на макроуровне, достигает своей цели на микроуровне. Другими словами, исследовать взаимодействие ТНК и конечного потребителя на рынке продовольственных товаров в России.

Обзор литературы

Инновации и инновационная деятельность компаний изучались многими социальными учеными. Под инновацией понимается нововведение в области производства, управления, организации и др., в основе которого лежат научные разработки или передовой опыт; которое признается общественно-полезным и на которое существует рыночный спрос. В то время как инновационная деятельность – это процесс разработки и/или внедрения инновации (нового продукта или технологии).

Особая роль в определении понятия «инновация» принадлежит Й.Шумпетеру. Он утверждал, что существуют следующие типы нововведений:

- введение нового, неизвестного ранее блага или создание нового качества уже существующего блага;

- использование нового для определенной отрасли промышленности способа производства;
- выход на новый рынок сбыта, на котором данная отрасль промышленности никогда ранее не была представлена;
- получение нового источника сырья или полуфабрикатов;
- организация бизнеса новым способом [15].

Таким образом, инновация – это новое сочетание существующих ресурсов.

В дальнейшем экономисты уделяли большое внимание первым двум типам инноваций, на которые указал Шумпетер. Так, Дж.Шмуклер делает различие между «технологией производства продукции» и «технологией организации производства». В первом случае, имеется в виду знание о том, как создавать и улучшать продукты, во втором – как их производить [40]. Позже учеными были разработаны и прочие классификации. Ч. Эдквист разделил инновации в сфере производства на «технологические инновации» и «инновации организации». Первые были связаны с новыми типами оборудования, вторые – с новыми способами организовать работу [22].

Помимо этого, экономисты К.Фримен и Л.Соете различали инновации и по степени их «радикальности» в сравнении с уже имеющимися технологиями. Это постепенно нарастающие и маломасштабные инновации, а также радикальные единичные инновации (например, внедрение абсолютно нового оборудования) и технологические революции (кластер инноваций, совместное возникновение которых может иметь далеко идущие последствия) [24]. С.Клайн и Н.Розенберг выступили с критикой идеи линейной модели инноваций. Они утверждали, что преимущественный источник инноваций – это не наука, а опыт использования продукции клиентами [30]. В том же направлении мыслит и К.Павитт, указывая на то, что деятельность отделов исследований и разработок в процесс

производства инноваций – не единственный источник инноваций, и не стоит упускать из вида инновации, основывающиеся на иного рода ресурсах, таких как квалифицированный персонал или постоянное взаимодействие с клиентами [37]. Р.Нельсон и С.Винтер пришли к выводу, что поведение компании диктуется установленным внутри нее распорядком, который поддерживается ежедневными действиями. Одни компании склонны действовать как инноваторы, другие – как имитаторы [34].

Изучением механизма производства инноваций в ТНК занималась целая плеяда ученых, наибольший вес из которых принадлежит С.Гошалу и К.Бартлету. Они занимались исследованием организационных аспектов создания, адаптации и распространения инноваций зарубежными филиалами ТНК [27], а также изучением основных стратегий ТНК в этом процессе [19]. Д.Аркибуджи и С.Иммарино изучали процесс глобального производства технологических инноваций ТНК [18]; а Р.Нобель и Дж.Биркиншоу виды научно-исследовательских отделов ТНК и их роли в процессе управления инновациями (передаче и контроле) [35]. И.Зандер и Е.Зелвелл разработали программу исследования межстрановых инноваций в сети ТНК как источника конкурентных преимуществ компании [42]. Т.С.Фрост, Дж.Биркиншоу и П.Энсин акцентировали свое внимание на отделах усовершенствования (centers for excellence) зарубежных филиалов ТНК как механизме создания (добавленной) ценности продуктов [25]. Г.Д.Сантанджело изучал вопрос производства информационно-коммуникационных технологий (information communication technology - ICT) ТНК по всему миру и, как частный случай, в Европе: его интересовали вопросы управления корпоративным технологическим портфолио и управления корпоративной исследовательской деятельностью, он проанализировал отраслевую специализацию корпоративного технологического развития наряду с его географическим положением [39]. П.Алмейда вместе с А.Фен занимались изучением влияния внешних знаний об экономической среде иностранных компаний-подрядчиков ТНК на создание технологических инноваций внутри ее зарубежных филиалов [17], а Р.Нарула и А.Занфей развитием и распространением инноваций поверх национальных границ

через различные механизмы ТНК: ПИИ, лицензирование, патенты, международные научные и технологические связи, - с целью захвата рынков [33]. С.Иммарино рассматривал региональный аспект развития инноваций в филиалах ТНК (на примере стран Европы) [28]. М.И.Кафориус исследовал влияние инноваций и корпоративного научного знания на продуктивность ТНК и финансовую выгоду от ее технологических открытий [29]. Й.Молеро и др. проанализировали особенности инновационной деятельности ТНК в странах Южной Европы и Латинской Америки [32]. Наконец, А.Перри исследовал изменение географии производства инноваций и роль в этом процессе сотрудничества зарубежных филиалов ТНК и местных сообществ [38].

Тематика инноваций в ТНК не характерна для российских исследователей в области социальных наук. В России экономсоциологи уделяют внимание специфическим проблемам. В частности, интересными оказываются работы по изучению неформальных институциональных практик ТНК, позволяющих создавать выгодные рыночные условия для ведения бизнеса [11]. Актуальны исследования стратегий корпоративной социальной ответственности ТНК (социально-экологические инициативы по повышению стандартов природопользования) [13]. Изучаются вопросы организации и мотивации труда, социального партнерства в российских филиалах ТНК [14]; [3], кодексы корпоративной этики и делового поведения [2].

Несмотря на изобилие существующих научных трудов по указанной тематике, несомненно, существуют лакуны и, значит, потенциальные области дальнейших исследований. Возникают все новые вопросы, связанные с деятельностью крупных корпораций, требующие пристального внимания не только экономистов, но и социологов, в частности на рынке потребительских товаров. Поэтому в настоящей работе был выбран рынок потребительских товаров, анализ которого нехарактерен для существующих публикаций.

Гипотеза

В работе выдвигается предположение, что за практикой создания инновационных продуктов питания ТНК стоит маркетинговая стратегия по продвижению товара на международных рын-

ках, направленная на максимизацию прибыли и удержание лидерских позиций. Достижение финансовой цели становится возможным благодаря широкому социальному эффекту, возникающему вследствие потребления не столько физической составляющей продукта, сколько его инновационной составляющей. Утверждается, что ТНК стремится сделать большую часть своих потребителей *проводниками (трансляторами)* концепции компании. Однако ТНК также обладает сетью *посредников (трансформаторов)*, которые выполняют функцию критики, обеспечивая тем самым развитие идеи инновационного продукта.

Методология исследования

Теоретико-методологическим основанием работы являются следующие социологические подходы: историко-сетевой подход (Д.Старк), акторно-сетевая теория (Б.Латур) и теория социального конструирования научного факта (Б.Латур, С.Вулгар). Для подтверждения гипотезы была построена модель организации процесса разработки инноваций внутри сети ТНК на макроуровне и их распространения на международных рынках. А также проведено эмпирическое исследование «Социальный эффект от инновационной деятельности компании Danone на рынке молочных продуктов в России. Изменения в привычках мышления потребителей» в г. Санкт-Петербурге в апреле-мае 2015 г. Эмпирическим объектом исследования выступала компания Danone.

Эмпирический объект исследования

ТНК Danone является одним из крупнейших игроков на рынке молочной продукции в России (она занимает до 24% рынка [9]). Специальные инструменты компании (Три молочных продукта в день, Азбука питания, Кубок Наций Danone и пр.) и более традиционные маркетинговые решения (рекламные кампании с привлечением звезд мирового шоу-бизнеса, промоакции, дизайны упаковок продуктов и пр.) позволяют доносить информацию о своих товарах до широкого круга покупателей. Так, согласно информации, представленной Danone на официальной странице Facebook за 2014 г., 95% населения РФ хотя бы раз в жизни пробовали продукты линейки Простоквашино [23].

Приобретая «полезный», как утверждает реклама, молочный продукт Danone, человек потребляет также и «здоровый» образ жизни, пропагандируемый компанией. Как правило, большая часть потребителей не имеет специальных знаний, которые позволили бы дать продукту объективную оценку. В случае, когда компания называет какой-либо кисломолочный продукт «инновационным» и более эффективным (чем традиционный кефир или йогурт) в смысле решения проблем со здоровьем (например, расстройства пищеварения в связи с нехваткой времени на полноценный обед и «здоровый перекус»), потребитель склонен считать такие заявления истинными (главное, что «Комфортное пищеварение - ключ к настроению»). Важным элементом стратегии является создание и поддержание общественного дискурса в СМИ и включение в него своих потребителей.

Компания Danone берет свое начало в Барселоне, в 1919 г. Первоначально йогурт, широко распространенный кисломолочный продукт на Балканах, считался лекарственным средством для детей, страдающих расстройством пищеварения; он прописывался врачами и был доступен только в аптеках [36]. И только благодаря исследованиям микробиолога И.И.Мечникова, лауреата Нобелевской премии и директора Института Пастера в Париже, стало известно о его полезных свойствах в медицинских кругах. Вместе с С.Григоровым он научно доказал, что болгарская молочнокислая палочка - *Lactobacillus delbrueckii subsp. Vulgaricus*, является важным средством борьбы со старением, и в 1907 г. они представили свои результаты широкой общественности. Именно этой «новинкой» в области микробиологии и воспользовался спустя 12 лет И.Карасо, представив инновационный продукт – йогурт на рынке Испании. Научное подтверждение полезных свойств йогурта проложило для него широкую дорогу в будущее. Карасо дал новому продукту имя своего сына – Даниеля, чье прозвище на каталонском звучало как «Danon».

Во время Второй Мировой Войны, когда немцы оккупировали Париж, Даниель мигрировал в Америку, где в 1942 г. основал отделение бизнеса под названием Dannon. Американцам был не по душе традиционный «простой» йогурт с кисловатым привкусом, и Даниель впервые в

мире добавил в баночку клубничный джем, сделал йогурт неотъемлемым компонентом рациона американцев.

История Danone отчетливо показывает, что компания с первых дней существования обозначила для себя приоритетную область работы – молочные продукты. Тем не менее, руководство молодой компании Danone осознавало риск фокусирования только на одной отрасли; вследствие этого, организационная структура пополнялась различными бизнес-подразделениями (к 1996 г. их было 8 – свежие молочные продукты, воды, печенье, соусы, паста, сыры, готовые к употреблению продукты, пиво). Такой «разброс» объяснялся тем, что компания стремилась к как можно более устойчивому положению на рынке – неуспех одного подразделения мог компенсироваться быстрым развитием другого. К началу 2000-х гг. Danone стала настолько сильной компанией, что потребность в непрофильных, «страшающих» подразделениях пропала, и сейчас Danone развивается по 4 направлениям: свежие молочные продукты, воды, детское питание и медицинское питание. За время своего существования компания ни разу не отклонилась от первоначально избранного пути, производство молочных продуктов оказалось достаточно выгодным бизнесом (табл. 1).

Таблица 1

Данные по объему продаж по различным бизнес-подразделениям на 2014 г.

	Объем продаж, в %	Объем продаж, в млн. €
Свежие молочные продукты	52	11,129
Детское питание	21	4,397
Воды	20	4,186
Медицинское питание	7	1,432

Источник: Danone Financial Results. Key figures 2014 [20].

Товарооборот компании в 2014 г. превысил 21 миллиард евро (+4,7% по сравнению с 2013 г.),

причем 60% этой суммы было заработано за пределами Европы (табл. 2). Danone носит титул международного производителя молочных продуктов №1, международного производителя бутилированных вод №3 и международного производителя детского питания №2.

Таблица 2

Консолидированные продажи по географическим регионам, 2014 г.

Регион	Объем продаж, млн. €
Европа	8,522
СНГ и Северная Америка	4,525
ALMA (Азия/Тихоокеанский регион, Латинская Америка, Ближний Восток и Африка)	8,097

Источник: Danone Financial Results. Key figures 2014 [20].

На сегодняшний день в R&D структуру Danone входят:

- 2 главных и 4 специализированных исследовательских центра Danone, которые соответствуют категории «международный разработчик»: в их компетенции – вопросы научного характера; они разрабатывают «идеальный» продукт, образец будущего продукта.
- 55 местных отделов исследований и разработок. Это «международные адапторы», которые «подгоняют» продукт под специфику отдельной страны, адаптируя те или иные характеристики к конкретным условиям.

Результаты исследования

Производство инноваций ТНК на макроуровне: теоретическая модель

Для анализа научно-исследовательской сети ТНК Danone необходимо обратиться к историко-сетевому подходу Д. Старка [12]. Так для начального периода формирования сети Институтов Danone (1991-1998 гг.) характерна топография типа «звезда», меняющая размер от малой к крупной (на 1991 г. размер сети контрагентов – 3 ед.,

на 1998 г. – 14 ед.). С 2004 г. сеть усложняется, центральный элемент новой сети – диадическая связь подчинения между головным офисом и Международным Институтом Danone. Далее, вокруг этого элемента в форме крупной звезды (на 2008 г. размер сети контрагентов – 17 ед.) собираются локальные Институты Danone, каждый из которых взаимно соединен и с головным офисом, и с Международным Институтом. Между собой локальные Институты не взаимодействуют. Таким образом, образовывается ветвистая, широкая и иерархичная сеть, которая не отличается высокой плотностью.

Международный Институт – это орган централизации, контролирующей локальные элементы. Со временем сеть разрасталась, и локальных Институтов становилось больше. Необходимо было создание специализированного оператора, каким и стал Международный Институт Danone. Инструменты Международного Института не столь сильно привязаны к конкретному географическому региону, как инструменты локальных Институтов, они охватывают большую территорию – все части мира, где функционирует компания. Благодаря деятельности Международного Института локальные механизмы маркетинга не теряют связи с глобальной логикой компании.



Рис. 1. Конфигурация сети Институтов Danone на 1991 г. Рисунки здесь и далее Алексеева Т.И.

Рассматривая данную сеть с точки зрения акторно-сетевой теории Б. Латура [4], можно сказать, что ей не будет присуща ни роль провод-

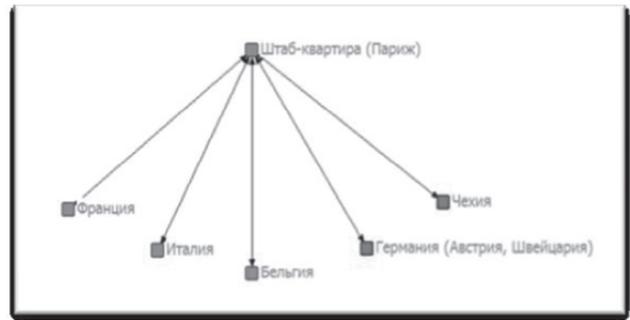


Рис. 2. Конфигурация сети Институтов Danone на 1992 г.

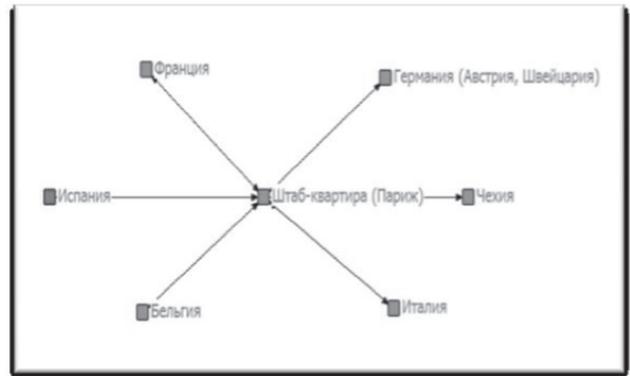


Рис. 3. Конфигурация сети Институтов Danone на 1993 г.

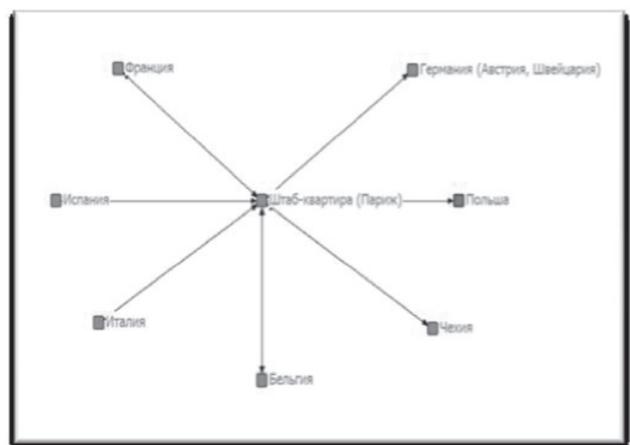


Рис. 4. Конфигурация сети Институтов Danone на 1995 г.

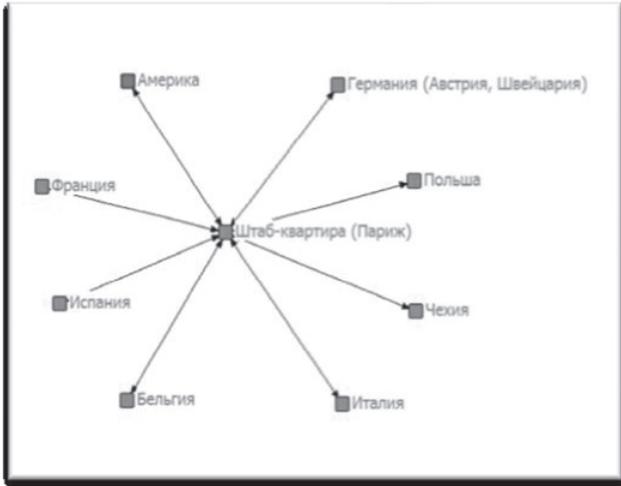


Рис. 5. Конфигурация сети Институтов Дапоне на 1997 г.

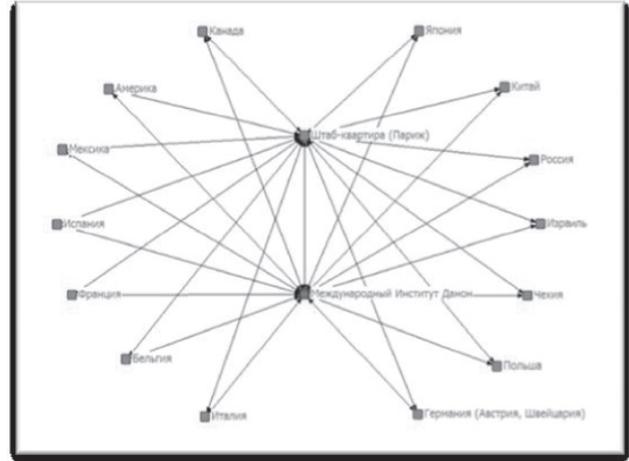


Рис. 7. Конфигурация сети Институтов Данон на 2004 г.

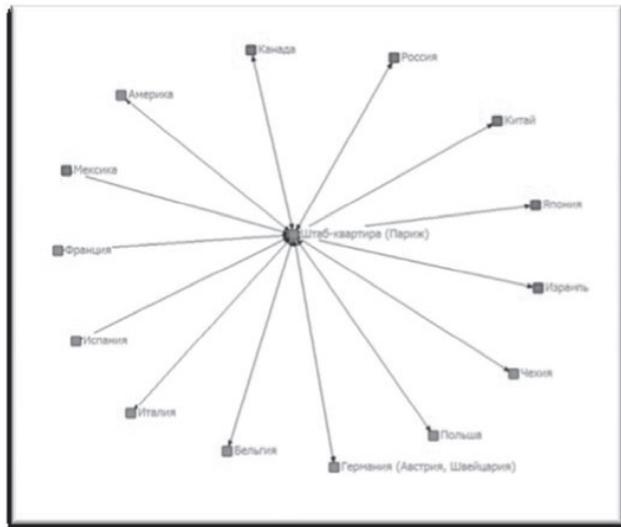


Рис. 6. Конфигурация сети Институтов Дапоне на 1998 г.

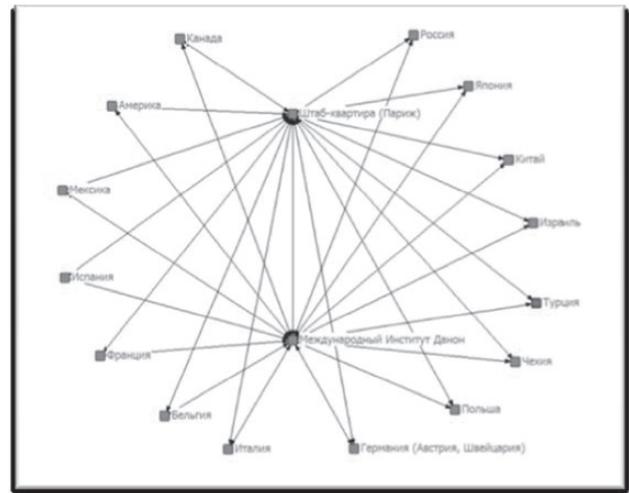


Рис. 8. Конфигурация сети Институтов Дапоне на 2005 г.

ника, ни роль посредника. Это тот узел, который во взаимодействии с головным офисом, задает направление движения всей компании. Что касается местных отделений R&D, то они будут выступать в качестве проводников. Их задача – адаптировать продукт (или технологию) к социальному и культурному пространству той страны, в которой они функционируют, таким

образом, чтобы достигнуть максимально высоких финансовых показателей.

Нетривиальный взгляд на работу центров исследований и разработок может предложить теория социального конструирования научных фактов Б.Латура и С.Вулгара [31]. Согласно этой теории, объективное существование научного феномена является порождением соответствующим

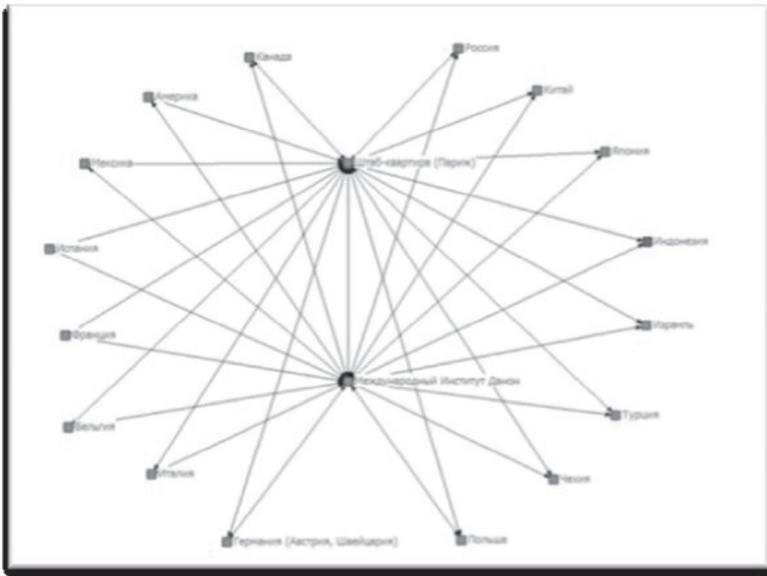


Рис. 9. Конфигурация сети Институтов Danone на 2007 г.

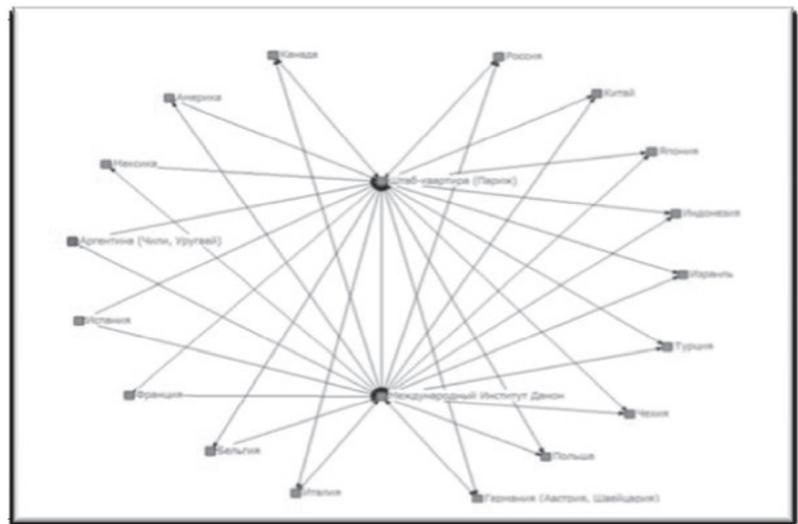


Рис. 10. Конфигурация сети Институтов Danone на 2008 г. Далее без изменений.

щих действий академического сообщества (дискуссий, публикаций, проведения исследований). Так, российский сайт компании дает следующую информацию о продукте Activia: «Продукты «Активиа» – это 20 лет исследовательской работы и колоссальный объем экспертных знаний. Клинические испытания подтверждают, что бифидобактерии ActiRegularis®, находящиеся в йогуртах и творожках Активиа, выживают при прохождении через желудочно-кишечный тракт человека и в больших количествах достигают

микрофлоры кишечника» [16]. Научный стиль изложения, а также упоминания о длительности работы над продуктом, привлечении экспертов и проведении клинических испытаний призваны убедить потенциальных потребителей в том, что сам факт существования, характеристики и благоприятное воздействие бактерий ActiRegularis – объективны. Указанные бактерии представляют собой отдельный штамм более крупной группы бактерий *Bifidobacterium animalis*; название обозначенного штамма *Bifidus Actiregularis* – было

изобретено компанией Danone в маркетинговых целях [41]. Стоит отметить, что в разных странах штамм носит разные названия: Bifidobacterium Lactis в Канаде, Digestivum Essensis в Германии и Австрии, Bifidus Regularis в США; это отражает маркетинговые стратегии компании на различных рынках. Примечательно, что в Англии штамм изначально назвался Bifidus Digestivum (от англ. «digestive», т.е. «способствующий пищеварению»), но позже был переименован в Bifidus Actiregularis, поскольку в адрес Danone последовала череда судебных исков от потребителей, не дождавшихся обещанного эффекта, и от соответствующих контролирующих органов. Таким образом, логично предположение, что выдающиеся свойства и благоприятный эффект бактерий ActiRegularis «конструируются» так же, как и их название. Латур и Вулгар называют несколько важных черт процесса конструирования научного факта.

Исключительная роль документов, т.е. письменной фиксации процессов исследований, получаемых результатов, характеристик изучаемого объекта. На сайтах компании Danone в публичном доступе находятся документы, в которых описаны свойства продукта Activia, а также есть веб-страницы, разъясняющие потребителям, что такое бактерии ActiRegularis и как они «работают». Аналогичные сведения предоставляются и в отношении других молочных продуктов, детского и медицинского питания.

Исключительная роль измерительных приборов. Компания «рассказывает» общественности о своей широкой сети центров исследований и разработок, обращая особое внимание на оснащенность лабораторий новейшей техникой. С помощью сведений такого рода Danone создает для потребителей видимость того, что компания действительно «делает науку».

Непрерывное «научное» обсуждение определенной тематики. К этой категории можно отнести многочисленные самостоятельные публикации компании, а также размещение статей в авторитетных изданиях, таких как медицинские журналы. Кроме того, стоит обратить внимание на регулярные конференции, саммиты, лекции, организуемые Danone для людей, занимающихся лабораторными исследованиями в определенной области, врачей, работников воспитательных уч-

реждений. Если говорить о молочных продуктах, то, как правило, затрагивается тематика пользы йогурта для пищеварения и важной его роли в составлении сбалансированного рациона.

Используя терминологию Б.Латура и С.Вулгара, необходимо отметить, что компания стремится представить утверждение о полезности и эффективности бактерий ActiRegularis как стабилизировавшийся научный факт, истинность которого не должна вызывать сомнений.

Для получения более подробной картины инновационной деятельности Danone необходимо обратиться к существующим в экономике и социологии теориям инноваций. Так, Й.Шумпетер полагает, что существует несколько типов инноваций, при этом, как показывает история, изучаемая компания на разных этапах своего развития осуществляла нововведения каждого типа [15]:

- Новый продукт или добавление нового качества к существующему продукту: это направление инновационной деятельности всегда являлось приоритетным для компании и остается таковым по сей день, вследствие чего Danone непрерывно выпускает на рынок продуктовые новинки; например, молочный сегмент российского продовольственного рынка не так давно пополнился продуктами Activia Суперфрукты и Activia Термостатная.
- Внедрение нового способа промышленного производства: для этого в структуру компании с 1997 г. включен центр технологической экспертизы производства молочных продуктов в Мадриде; именно здесь разрабатываются новые, более эффективные методы производства товаров молочного бизнес-подразделения Danone.
- Использование нового источника сырья: как уже отмечалось ранее, с 2013 г. Danone принимает активное участие в работе Объединения производителей, использующих биологическое сырье для производства упаковочных материалов (Bioplastic Feedstock Alliance); новый формат упаковки требует использования материалов, более безопасных для окружающей среды, нежели привычный полиэстер, получаемый путем химического синтеза; вследствие качествен-

ных изменений в составе сырья компании необходимо производить поиск и новых источников этого сырья; решением этой задачи отчасти занимается исследовательский центр упаковочных материалов в Эвиане.

- Выход на новый рынок: с момента своего основания компания непрерывно движется в этом направлении; на данный момент Danone осуществляет деятельность в более чем 130 странах мира; когда-то рынок каждой из этих стран был новым для компании; с 2013 г. предметом интереса Danone стали рынки стран африканского континента.
- Реорганизация бизнеса: на протяжении всего времени своего существования компания несколько раз претерпевала изменения в составе бизнес-подразделений, что было вызвано различными финансовыми задачами, в тот или иной период стоявшими перед руководством.

Й.Шумпетер, размышляя о роли предпринимателя, говорит о том, что творческой инициативе последнего противостоит косность общества, социальная инертность, нежелание людей воспринимать новое. Представляя в качестве такого предпринимателя Danone, можно отметить, что компания действительно сталкивается с «общественными» преградами в виде недоверия, сомнений, равнодушного отношения к рыночному предложению. Для решения подобных затруднений Danone использует различные специальные средства, такие как реклама, определенные инициативы по повышению осведомленности потенциальных покупателей о компании, сотрудничество с авторитетными организациями.

Авторству экономистов К.Фримана и Л.Соете принадлежит классификация инноваций по степени их «радикальности» [24]. В отношении Danone можно отметить, что на начальном этапе своего пути компания представила несколько единичных «революционных» продовольственных инноваций, таких как: предложение принципиально нового для мирового рынка продукта – йогурта (в 1919 году) и добавление в классический йогурт, который был кислым на вкус, фруктовой начинки (в 1942 году). В последнее время продуктовые инновации Danone, как правило, носили маломасштабный характер и были направлены на улучшение существующего

ассортимента и его адаптацию к потребностям локальных рынков.

С.Клайн и Н.Розенберг отмечали, что компании редко производят инновации, исходя из научных исследований. В большинстве случаев они пересматривают и по-новому комбинируют уже имеющееся в их распоряжении знание, и только в том случае, если это не дает результатов, прибегают к науке [30]. Представляется, что такой путь характерен в настоящее время и для Danone, по крайней мере, для молочного бизнес-подразделения.

Для усиления своих научных высказываний компания прибегает к партнерству с авторитетными учреждениями. Так в России Danone взаимодействует с Институтом Эпидемиологии, Роспотребнадзором, Российской Ассоциацией Гастроэнтерологов, Институтом Питания РАМН, Ассоциацией по Остеопорозу, различными аграрными вузами, а также с такими правительственными организациями как Министерство сельского хозяйства и Министерство образования и науки [8]. Перечисленные организации являются авторитетными участниками существующего институционального пространства, они имеют право на легитимное высказывание, вследствие чего компании выгодно преподносить их как проводников своей миссии. Следует отметить, что в большинстве случаев потребители не имеют информации относительно того, как далеко простирается обозначенное сотрудничество производителя и общественных организаций и в чем именно оно заключается; иными словами, имеющиеся сведения о «партнерстве» недостаточны, чтобы принять объективное решение о том, стоит ли расценивать подобное «партнерство» как, например, гарант качества и безопасности продукта. Тем не менее, на часть потребителей может оказать влияние одно лишь упоминание о взаимодействии с организациями, имеющими вес в обществе, даже если эта информация не детализирована, и нет возможностей ее проверить. В настоящее время в России уровень потребительского доверия к западному производителю ниже, чем он был около 20 лет назад; кроме того, россияне мало доверяют и рынку в целом – капиталом доверия в большей степени располагают государственные учреждения, поэтому-то компании, среди них и Danone, активно

зачисляют последних в ряды своих партнеров. Тактика производителя сводится к тому, чтобы через использование легитимности других игроков (путем занесения их в «партнеры» и манипуляции сведениями) повысить свою собственную легитимность и получить лояльность потребителей и хорошие показатели продаж.

Вместе с тем, Danone оказывается вовлеченной в критику других социальных сил – социальных движений, которые способны поставить под вопрос легитимность инновационной деятельности компании и привести новые процессы в действие. Основная цель социального движения – трансформировать существующие институты, изменить соотношение сил в рамках организационного поля, трансформировать практики лидеров. Однако, они способны добавить и новые «полезные» сущности.

Во-первых, социальные движения выступают ориентиром развития. Высвечивая волнующие общество вопросы, движения показывают, в каком направлении нужно двигаться компании, чтобы упрочить свои позиции. Так, в 2012 г. Danone открыла Центр исследования упаковочных материалов в Эвиане, Франция, а с 2013 г. компания является одним из главных членов Объединения производителей, использующих биологическое сырье для производства упаковочных материалов (Bioplastic Feedstock Alliance). Обе инициативы стали ответом организации на актуальные проблемы охраны окружающей среды. Теперь Danone позиционирует себя как компания, с полной ответственностью подходящая к вопросам выбора сырья для создания упаковки, к вопросам утилизации использованной тары и др. На данный момент заинтересованность в сохранении природного баланса представляется одной из сильных сторон Danone – это повышает статус компании в глазах потенциальных потребителей, способствует созданию благоприятного имиджа организации, заботящейся не только о самом человеке, но и о мире, в котором живет человек.

Во-вторых, социальные движения указывают на слабые места компании, на проблемы, которые требуют внимания. В настоящее время Danone часто сталкивается с обвинениями в использовании ненатуральных компонентов, полученных путем химического синтеза, ком-

понентов недостаточно высокого качества, ГМО компонентов. Известно выступление министра сельского хозяйства РФ Н.Федорова в ноябре 2014 г. [5], в котором он выразил уверенность в том, что молочные ТНК, прежде всего Danone и PepsiCo, используют пальмовое масло для разведения молока и увеличения объема конечного продукта. Это заявление было поддержано Национальным фронтом потребителей и предпринимателей, представители которого провели пикет и выслали письмо депутатам Государственной Думы с требованием «прекратить беспредел в России западных мегакорпораций» [1]. Кроме того, стоит отметить русское общественное движение «Возрождение. Золотой век» и публикацию в 2012 г. на официальном сайте цикла статей под названием «Причину своей болезни ищи на дне своей тарелки, или как нас убивают» [10], посвященного разоблачению пищевых компаний, в том числе Danone, которые добавляют в свою продукцию генетически модифицированные элементы. Помимо прочего, в широком доступе находятся материалы проверки «За качество молочной продукции», осуществленной Общенациональной Ассоциацией Генетической Безопасности в 2005 г. и выявившей нарушения норм по микробиологическим показателям в продуктах компании Danone [7]. Перечисленные проявления общественного недовольства – только одни из многих примеров; все они соответствуют логике мирового тренда, ориентированного на потребление более здоровых и натуральных продуктов, происхождение которых легко проследить. Компания Danone может воспринимать подобные протестные проявления как угрозу своей основной компетентности; ведь соглашаться с предъявляемыми обвинениями означает разрушать миссию компании – «Нести здоровье через питание как можно большему количеству людей»; если признать, что продукты «для здоровья» некачественные или небезопасные, то компания будет вынуждена покинуть рынок. В такой ситуации Danone необходимы дополнительные инструменты, чтобы сохранить свою репутацию. В этом отношении можно говорить об эффективности практики социального конструирования научного факта и партнерства с авторитетными государственными организациями.

Как соприкасается глобальное и локальное: производство инноваций ТНК на микроуровне

Процесс внедрения инноваций на микроуровне осуществляется в результате привлечения в свои ряды новых ассоциированных членов – потребителей и анти-потребителей (критиков). Для иллюстрации того, каким образом происходит вплетение глобальных инноваций ТНК в локальное поле потребителей; какие плагины для этого созданы, было проведено эмпирическое исследование «Социальный эффект от инновационной деятельности компании Danone на рынке молочных продуктов в России. Изменения в привычках мышления потребителей» в г. Санкт-Петербурге в апреле-мае 2015 года. Оно носило характер эксперимента, в качестве основного инструмента был выбран дневник наблюдения. Участникам исследования предлагалось в течение двух недель (время достижения гарантированного эффекта компанией Danone) ежедневно употреблять один молочный продукт компании Danone из линейки Activia. А затем отмечать в дневнике наблюдения изменения своего самочувствия. Дополнительным инструментом исследования стали глубинное интервью. Эмпирические данные анализировались при помощи программы Atlas.ti.

Целевой аудиторией продукта Activia (т.е. генеральной совокупностью) являются преимущественно женщины в возрасте от 18 до 55 лет, жительницы города, со средним или высоким доходом, ведущие активный образ жизни, занятые учебой или карьерой, но в то же время заботящиеся о своем здоровье, красоте и хорошем самочувствии. Поскольку настоящее исследование экспериментально (подразумевается, что респондент будет отвечать на вопросы личного характера, связанные со здоровьем и самочувствием), то выборочная совокупность была сформирована неслучайным отбором, в результате чего получилась выборка доступных случаев.

Респондентами выступили девушки 20-22 лет, проживающие на момент проведения исследования на территории Санкт-Петербурга, занятые получением образования. Респонденты отбирались по двум категориям: 1) наличие или отсутствие проблем с пищеварением (заболеваний в данной области), 2) частота употребления продуктов Activia до начала эксперимента (2-3 раза в неделю и 2-3 раза в месяц).

В общей сложности в исследование приняли участие 8 человек, по 2 на каждую подкатегорию. В качестве экспериментального продукта был выбран питьевой йогурт Activia; выбор вкуса оставался за респондентом. В составе данного продукта, по заявлению компании Danone, в качестве инновационного элемента присутствует большое количество бифидобактерий ActiRegularis, которые отличаются особой стойкостью к средам желудка. В результате продукт способен оказывать гораздо большее благотворное влияние, нежели его аналоги.

Опираясь на дневник наблюдения, можно сделать следующие выводы.

1). Практически все респонденты отмечали у себя длительное отсутствие таких негативных реакций как тошнота, метеоризм и вздутие. Единичные исключения составили показания тех респондентов, которые ранее оговаривали наличие у себя тех или иных затруднений в отношении пищеварения.

2). Устойчивая легкость в результате употребления продукта появилась у 6 респондентов, в том числе, у тех, кто относился к категории испытывающих сложности с пищеварением.

3). Отсутствие проблем с пищеварением на протяжении 9-14 дней также отмечали 6 респондентов.

4). Общий комфорт в желудке и кишечнике фиксировался на протяжении 10-12 дней 4 респондентами. При этом на 14, завершающий, день эксперимента положительный кумулятивный результат зарегистрировали уже 7 респондентов.

5). Чувство очищения организма проявлялось не сразу (как правило, этот показатель респонденты начинали отмечать только в конце первой недели), однако к концу эксперимента его наличие подтвердили 7 участников.

6). Легкость засыпания на протяжении эксперимента отмечали абсолютно все респонденты, бодрость в течение дня – 7 респондентов.

7). Снижения утомляемости и элиминации признаков стресса в связи с регулярным потреблением йогурта респонденты практически не наблюдали, часто оставляя соответствующие графы таблицы незаполненными.

8). На завершающем этапе эксперимента 7 участников подчеркивали положительные про-

явления общего психологического состояния – хорошее настроение, активность и отсутствие тревожности и раздражительности.

В ходе эксперимента удалось выявить следующую тенденцию: количество дней, в которые наблюдались четко выраженные негативные проявления любого характера, для 7 респондентов колеблется от 1 до 4. Этот интервал занимает не более 28% от общего количества времени, затраченного на эксперимент.

Половина участников эксперимента зафиксировали стойкое улучшение показателей пищеварения в результате потребления предложенного продукта. Респондентам удалось избавиться от периодической тошноты, вздутия, проблем с пищеварением, продолжительной тяжести и общего дискомфорта в желудке и кишечнике. Как правило, положительные сдвиги отмечались на 3-5 день эксперимента.

Яркою негативную реакцию организма на потребление отметил 1 участник. На протяжении 9 дней фиксировались тяжесть и общий дискомфорт, сопровождающийся раздражительностью, тревожностью, плохим настроением. Чувство очищения не наступило даже к концу эксперимента.

С исключительно позитивными результатами (отмечены все положительные показатели) эксперимент завершили 3 участника. 1 участник испытывал сложности во время эксперимента, поэтому оставил негативные отзывы. Еще 4 участника отмечали спорную эффективность продукта в отношении отдельных показателей, но в целом характеризовали опыт участия в эксперименте как удачный.

Приведенные результаты позволяют сделать вывод о том, что для 87,5% респондентов (7 человек из 8) продукт Activia Питывая в большей или меньшей степени доказал свою эффективность. По результатам интервью выявлено, что для респондентов характерно наличие следующих привычек мышления, «выгодных» компании Danone:

- повышенный интерес к собственному здоровью;
- добавление «компонента здоровья» к продуктам питания, стремление потреблять полезную пищу;

- отнесение молочных продуктов к категории «полезных» и достаточно частое их употребление;
- привычка обращать внимание на информацию на этикетке;
- ожидание от молочного продукта необычного вкуса;
- приобретение молочного продукта с целью решить определенное затруднение, связанное с самочувствием, или же предотвратить его появление (лечебное и превентивное воздействие);
- возникновение «облегченного» формата приема пищи, при котором роль молочных продуктов повышается вследствие их низкой калорийности;
- принципиальность внешнего вида упаковки молочного продукта.

Любопытно, что участник исследования, который на протяжении эксперимента испытывал недомогание, в интервью также демонстрирует наличие приведенных выше привычек мышления. Вместе с тем, в лице этого респондента компания Danone приобрела посредника, критикующего наличие в составе продукта компонентов, полученных, по его мнению, путем химического синтеза. Однако во всех случаях наблюдения можно зарегистрировать изменения привычек мышления. Главной ценностью для людей употребляющих или отказавшихся от употребления инновационного продукта является здоровье и правильное питание. Большинство респондентов все-таки доверяет результатам научных исследований Danon и выбирает ее продукцию как эталон безопасности и эффективности. Интересно, что, ориентируясь на потребителей, это признают и конкуренты. В рекламном ролике йогурта под брендом «Биомакс» компании PepsiCo/«Вимм-Билль-Данн» используются образы для продвижения продукции Danon Activia (девушек, исполняющих танец живота), где конкурент апеллирует не столько к эффективности продукта, сколько к его «разумной» цене [21].

Что касается биологической эффективности продукта, то сама компания проводит многочисленные исследования. Однако, известно, что многие пробиотики погибают на пути к пищеварительному тракту и их реальная полезность вызывает сомнение. Дж.Миллз, микробиолог

и диетолог Калифорнийского университета утверждает: «Даже если определенная часть пробиотиков попадает в толстую кишку, их эффективность в экосистеме, состоящей из 100 трлн. микроорганизмов, скорее всего, будет низкой, если не обеспечить регулярное поступление пробиотиков в ЖКТ» [26]. Особую сложность в проведении экспертизы эффективности кисломолочных продуктов у потребителей вызывает и уровень здоровья испытуемых. На результаты исследования влияет изменяющийся состав микроорганизмов в ЖКТ испытуемого, а это, в свою очередь, определяется его возрастом, типом питания и потреблением воды, режимом труда и отдыха, уровня стресса и др. Поэтому менее сложной в плане изучения эффективности пробиотиков является детская возрастная группа. Объем рынка детских молочных смесей, в состав которых входят пробиотики составляет \$50 млрд [26].

Несмотря на непродолжительность периода проведения социального эксперимента, были зафиксированы устойчивые паттерны мышления в вопросе здорового питания. Безусловно, простое употребление йогурта в течение 2 недель не вызывает изменений в ценностной структуре индивида. Однако, не следует забывать, что процесс внедрения идеи начался значительно раньше – с момента продвижения товара на рынке – через СМИ и создание общественного дискурса. Данные эмпирического исследования лишь иллюстрируют, как происходит процесс внедрения инноваций на микроуровне.

Научные исследования продолжаются...

В настоящее время в R&D Danone проводятся исследования по изучению микробиома – это более 100 трлн. микроорганизмов, живущих в кишечнике и выполняющих важные пищеварительные и иммуностимулирующие функции.

На сайте компании сообщается, что проводится около 100 клинических испытаний в области микробиома, Danone сотрудничает с более чем 40 научными и коммерческими партнерами. Например, Э.Майер, гастроэнтеролог и невролог из Калифорнийского университета, по инициативе Danone провел независимое исследование взаимосвязи мозга и микробиома.

В эксперименте приняло участие несколько молодых здоровых женщин, которые в течение 4 недель употребляли продукты с инновационным компонентом-пробиотиком Danone или плацебо. По итогам эксперимента функциональная МРТ показала статистически значимое снижение уровня тревожности у испытуемых, потреблявших продукты Danone. В дальнейшем было решено провести масштабное исследование.

Следует отметить, что общий объем финансирования направления микробиома в Danone составляет \$ 313 млн. На сегодняшний день опубликовано около 200 статей и получено несколько патентов по теме микробиома. Одна из актуальных задач, которая стоит перед Danone – это создание искусственного ЖКТ в дополнение к оборудованию TIM («TNO intestinal model», модели ЖКТ), которое позволит наглядно изучать процессы пищеварения и реакции биома. По оценкам Euromonitor, «в 2014 году мировые продажи «специальных/функциональных продуктов» достигли \$275 млрд. И продукты, особые свойства которых доказаны научно, к примеру, способствующие профилактике ожирения и благотворно влияющие на развитие детского организма, могут оказаться невероятно прибыльными» [26]. Что касается йогурта Activia (1987), то его продажи опережают другие продукты в портфеле Danone и составляют, по данным Nielsen, \$2,7 млрд. Это позволяет занять Activia первое место среди молочных брендов в мире. Конкурентами Danone в исследовании микробиома являются фармацевтические компании - Johnson & Johnson, Pfizer, Sanofi; компании, проводящие исследования в области почвы и сельскохозяйственных культур - DuPont и Monsanto; а также продовольственные компании Nestlй и General Mills.

Выводы

Таким образом, компании Danone – это пример эффективной инновационной деятельности ТНК по внедрению инновационного кисломолочного продукта на международных рынках. Доказательством тому служит постоянный органический рост компании (+4,8% в 2013 г., +4,7% в 2014 г., +4,6% в 2015 г.) [20]. Безусловно, ограниченные рамки исследования не учитывают всех тонкостей этого процесса. Однако,

можно попробовать нарисовать картину событий широкими мазками.

Так, опираясь, на историко-сетевой анализ, была проведена графическая реконструкция формирования научно-исследовательской сети Danone. Показано, как компания выстраивает иерархическую, неплотную научно-исследовательскую сеть локальных институтов Danone во главе с контролирующим органом - Международным институтом Danon. Если второй выполняет функцию по созданию технологии производства инновационного продукта, то первые ее адаптируют на конкретном национальном рынке, выступая в роли проводников технологии.

Главной задачей институтов Danone является создание объективного, стабилизированного научного факта (Латур, Вульгар) об исключительной полезности своих инновационных молочных продуктов. Для укрепления легитимности своей научной деятельности они объявляют в СМИ о проведении продолжительных (20-летних) клинических исследований с привлечением экспертов (например, штамма *Bifidus Actiregularis* – маркетингового изобретения Danone), информируют общественность об оснащении лабораторий Danone новейшей техникой и постоянно проводимых исследованиях продуктов, организуют публикации статей в авторитетных журналах и на сайте компании, а также регулярные конференции, саммиты, лекции для людей, занимающихся лабораторными исследованиями, врачей, работников воспитательных учреждений. На основе французской акторно-сетевой теории показано, как происходит процесс внедрения инноваций. Так, компания прибегает к партнерству с авторитетными медицинскими и государственными учреждениями, превращая их «неявно» в проводников своей продукции.

Вместе с тем, Danone оказывается вовлеченной в критику других социальных сил – социальных движений (экологических, анти-ГМО

движений), которые способны поставить под вопрос легитимность инновационной деятельности компании. Внедрение инноваций на микроуровне возникает и в результате привлечения в свои ряды новых ассоциированных членов – потребителей и анти-потребителей (критиков). Показано, что на российском рынке есть группа, которая ориентирована на потребление продуктов с инновационным компонентом. Они принимают на себя роль «проводников» концепции компании, одобряя и разделяя ее ценности через практику потребления. В то же время есть небольшой процент «недовольных», которые способствуют развитию дискурса на тему пользы и вреда продукции Danone. В обоих случаях, это положительным образом сказывается на изменении ценностной структуры потребителей. Что, в дальнейшем, выражается в увеличении объемов потребления и прибыли компании.

В заключении следует отметить, что идея прогресса Западных обществ, которая базируется, наряду с другими предпосылками, на высокой ценности экономического и технологического развития, а также научно-исследовательского знания [6] порождает такой тип экономики, где акцент сделан не на ее сырьевом характере, а на инновационном. Важно, что инновации позволяют получить доступ к дефицитным ресурсам. Создание благоприятной институциональной среды для развития инновационной деятельности компаний не всегда подразумевает активную поддержку государства (налоговые льготы и преференции инновационным компаниям, целевые госзакупки инновационной продукции, госстрахование убытков и др.), но и выстраивание грамотной маркетинговой стратегии по внедрению инновационного продукта в повседневную жизнь потребителей и обеспечение окупаемости инновации за счет заинтересованного конечного потребителя. Этот вывод исследования становится особенно актуальным, когда Россия выходит на международный рынок инноваций.

Библиография

1. Активисты движения провели пикеты возле Госдумы против некачественной продукции корпораций «Данон» и «Пепси-ко». Национальный фронт потребителей и предпринимателей. URL: <http://nfpp.net/press/piket-nfpp-gosduma> (дата обращения 24.01.16)

2. Елисеева М.А. Корпоративный этический кодекс как социальный инструмент управления коммерческой организацией: Автореф. дисс.... на соиск. уч. ст. канд. соц. наук. М.: «11-й формат», 2009. 22 С.
3. Козина И.М. Корпорации и профсоюзы – вариант России // Мир России. 2009. №1. С. 144-163.
4. Латур Б. Пересборка социального: введение в акторно-сетевую теорию. М., 2014. 381 С.
5. Магай М. Глава Минсельхоза увидел в действиях PepsiCo и Danone угрозу России. РБК. URL:<http://top.rbc.ru/business/28/11/2014/5478b47fcb20f4d2ef93b58> (дата обращения: 24.01.16).
6. Нисбет Р. Прогресс: история идеи. М.: ИРИСЭН, 2007. 555 С.
7. ООО «Данон Индустрия». Общественная Ассоциация Генетической Безопасности. URL: http://oagb.ru/info.php?act=&txt_id=905 (дата обращения 24.01.16).
8. Официальный сайт Группы компаний Danone в России. URL:<http://www.danone.ru> (дата обращения: 24.01.16)
9. Пекшина А. На берегах кефирной речки стоят творожные дома. Обзор петербургского рынка молочной продукции. Исследования компании «Агриконсалт». URL: <http://www.foodmarket.spb.ru/search.php?article=1966> (дата обращения 24.01.16).
10. Причину своей болезни ищи на дне своей тарелки, или как нас убивают. Русское Общественное Движение «Возрождение. Золотой век». URL: <http://rodvzv.ru/activities/articles/prichinu-svoey-bolezni-ishchi-na-dne-svoey-tarelki-ili-kak-nas-ubivayut.html> (дата обращения 24.01.16)
11. Смелова А.А. Основные пути влияния транснациональных корпораций на формирование институциональной структуры рынков: социологический анализ // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2011. №130. С. 275-283.
12. Старк Д., Ведреш Б. Социальное время сетевых пространств: анализ последовательности формирования сетей и иностранных инвестиций в Венгрии, 1987-2001 гг. // Экономическая социология. 2005. Т. 6. №1. С. 14-45.
13. Тысячнюк М.С. Адаптация бизнеса транснациональных корпораций к российскому контексту: на примере компании «Стора Энсо» // Экономическая социология. 2008. Т. 9. №4. С. 56-72.
14. Чеглакова Л.М. Профсоюз в транснациональной компании (на примере металлургического завода) // Экономическая социология. 2008. Т. 9. №2. С. 46-55.
15. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2007. 861 С.
16. Activia в России. URL:<http://www.activia.ru> (дата обращения 24.01.16).
17. Almeida P., Phene A. Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country on Innovation. Strategic Management Journal. 2004. Vol. 25. №8/9. P. 847-864.
18. Archibugi D., Iammarino S. The Globalization of Technological Innovation: Definition and Evidence. Review of International Political Economy. 2002. Vol. 9. №1. P. 98-122.
19. Barlett C.A., Ghoshal S. Innovation Process in Multinational Corporations. Strategic Management Journal. 1990. №11. P. 499-518.
20. Danone Financial Results. Key figures 2014. URL:<http://finance.danone.com/phoenix.zhtml?c=95168&p=irol-keyfigures> (дата обращения 20.02.2016).
21. Danone назвала неэтичной рекламу «БиоМакс» с образами своего бренда URL: <https://vc.ru/p/activia-biomax> (дата обращения 20.02.16).
22. Edquist C., Hommen L., McKelvey M. Innovation and Employment: Process versus Product Innovation. Cheltenham: Elgar, 2001. 224 P.
23. Facebook. URL: <http://www.facebook.com/groupe.danone/> (дата обращения 24.01.16).
24. Freeman C., Soete L. The Economics of Industrial Innovation. London: Pinter, 1997. 470 P.
25. Frost T.S., Birkinshaw J.M., Ensign P.C. Centers of Excellence in Multinational Corporations. Strategic Management Journal. 2002. Vol. 23. №11. P. 997-1018.
26. Fry E. Danone's big bet on tiny bacteria// Fortune. 21.05.2015. URL: <http://fortune.com/2015/05/21/danone-yogurt-bacteria/> (дата обращения 21.02.2016).

27. Ghoshal S., Bartlett C. A. Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19. №3. P. 365-388.
28. Iammarino S. *Multinational Corporations and European Regional Systems of Innovation* (Routledge Studies in Global Competition). Routledge, 2005. 216 P.
29. Kafouros M.I. *Industrial Innovation and Firm Performance: The Impact of Scientific Knowledge on Multinational Corporations* (New Horizons in International Business). Edward Elgar Pub. 2008. 236 P.
30. Kline S., Rosenberg N. An Overview of Innovation / in Landau R., Rosenberg N. *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, D.C.: National Academy Press, 1986. P. 285-288.
31. Latour B., Woolgar S. *Laboratory life. The construction of scientific facts*. Princeton, 1986. 296 P.
32. Molero J. *Technological Innovations, Multinational Corporations and the New International Competitiveness: The Case of Intermediate Countries* (Routledge Studies in Global Competition). Routledge, 2013. 332 P.
33. Narula R., Zanfei A. *Globalization of Innovation: The Role of Multinational Enterprises*. The Oxford Handbook of Innovation/ ed. by J. Fagerberg, D.C. Mowery, and R.R. Nelson. Oxford University Press, 2006. P. 318-347.
34. Nelson R.R., Winter S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982. 454 P.
35. Nobel R., Birkinshaw J. Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations. *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 19. №5. P. 479-496.
36. Oxford R., West D., Robb J.W. The Hispanic and luso-brazilian world // *Hispania*. 2009. Vol. 92. №4. P. 852-864.
37. Pavitt K. Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory // *Research Policy*. 1984. №13. P. 343-374.
38. Perri A. *Innovation and the Multinational Firm: Perspectives on Foreign Subsidiaries and Host Locations*. Palgrave Pivot, 2015. 128 P.
39. Santangelo G.D. *Innovation in Multinational Corporations in the Information Age: The Experience of the European ICT Industry* (New Horizons in the Economics of Innovation Series). Edward Elgar Pub, 2002. 208 P.
40. Schmookler J. *Invention and Economic Growth*. Cambridge: Harvard University Press, 1966. 348 P.
41. What is Bifidus Regularis? URL: <http://whatisbifidusregularis.org/> (дата обращения 24.01.16).
42. Zander I., Sцrlvell Ц. Cross-Border Innovation in the Multinational Corporation: A Research Agenda. *International Studies of Management & Organization*. 2000. Vol. 30. №2. P. 44-67.
43. Фрумина С.В., Журавлева Т.А. Зарубежный опыт финансирования научных исследований и разработок // *Налоги и налогообложение*. 2014. №8. С. 758 - 765. DOI: 10.7256/1812-8688.2014.8.12715.
44. Чепьюк О.Р. Инновационное общество как матрица современной культуры // *Философия и культура*. 2015. №8. С. 1169 - 1174. DOI: 10.7256/1999-2793.2015.8.12603.

References (transliterated)

1. Aktivisty dvizheniya proveli pikety vozle Gosdumy protiv nekachestvennoi produktsii korporatsii «Danon» i «Pepsi-ko». *Natsional'nyi front potrebitelei i predprinimatelei*. URL: <http://nfpp.net/press/piket-nfpp-gosduma> (data obrashcheniya 24.01.16)
2. Eliseeva M.A. *Korporativnyi eticheskii kodeks kak sotsial'nyi instrument upravleniya kommercheskoi organizatsiei: Avtoref. diss.... na soisk. uch. st. kand. sots. nauk*. M.: «11-i format», 2009. 22 S.
3. Kozina I.M. *Korporatsii i profsoyuzy v variant Rossii* // *Mir Rossii*. 2009. №1. S. 144-163.
4. Latur B. *Peresborka sotsial'nogo: vvedenie v aktorno-setevuyu teoriyu*. M., 2014. 381 S.
5. Magai M. *Glava Minsel'khoza uvidel v deistviyakh PepsiCo i Danone ugrozu Rossii*. RBK. URL: <http://top.rbc.ru/business/28/11/2014/5478b47fcb20f4d2ef93b58> (data obrashcheniya: 24.01.16).

6. Nisbet R. Progress: istoriya idei. M.: IRISEN, 2007. 555 S.
7. ООО «Danon Industriya». Obshchenatsional'naya Assotsiatsiya Geneticheskoi Bezopasnosti. URL: http://oagb.ru/info.php?act=&txt_id=905 (data obrashcheniya 24.01.16).
8. Ofitsial'nyi sait Gruppy kompanii Danone v Rossii. URL:<http://www.danone.ru> (data obrashcheniya: 24.01.16)
9. Pekshina A. Na beregakh kefirnoi rechki stoyat tvorozhnye doma. Obzor peterburgskogo rynka molochnoi produktsii. Issledovaniya kompanii «Agrikonsalt». URL: <http://www.foodmarket.spb.ru/search.php?article=1966> (data obrashcheniya 24.01.16).
10. Prichinu svoei bolezni ishchi na dne svoei tarelki, ili kak nas ubivayut. Russkoe Obshchestvennoe Dvizhenie «Vozrozhdenie. Zolotoi vek». URL: <http://rodvzv.ru/activities/articles/prichinu-svoey-bolezni-ishchi-na-dne-svoey-tarelki-ili-kak-nas-ubivayut.html> (data obrashcheniya 24.01.16)
11. Smelova A.A. Osnovnye puti vliyaniya transnatsional'nykh korporatsii na formirovanie institutsional'noi struktury rynkov: sotsiologicheskii analiz // Izvestiya Rossiiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena. 2011. №130. S. 275-283.
12. Stark D., Vedresh B. Sotsial'noe vremya setevykh prostranstv: analiz posledovatel'nosti formirovaniya setei i inostrannykh investitsii v Vengrii, 1987-2001 gg. // Ekonomicheskaya sotsiologiya. 2005. T. 6. №1. S. 14-45.
13. Tsyachnyuk M.S. Adaptatsiya biznesa transnatsional'nykh korporatsii k rossiiskomu kontekstu: na primere kompanii «Stora Enso» // Ekonomicheskaya sotsiologiya. 2008. T. 9. №4. S. 56-72.
14. Cheglakova L.M. Profsoyuz v transnatsional'noi kompanii (na primere metallurgicheskogo zavoda) // Ekonomicheskaya sotsiologiya. 2008. T. 9. №2. S. 46-55.
15. Shumpeter I. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya. M.: Eksmo, 2007. 861 S.
16. Activia v Rossii. URL:<http://www.activia.ru> (data obrashcheniya 24.01.16).
17. Almeida P., Phene A. Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country on Innovation. Strategic Management Journal. 2004. Vol. 25. №8/9. P. 847-864.
18. Archibugi D., Iammarino S. The Globalization of Technological Innovation: Definition and Evidence. Review of International Political Economy. 2002. Vol. 9. №1. P. 98-122.
19. Barlett C.A., Ghoshal S. Innovation Process in Multinational Corporations. Strategic Management Journal. 1990. №11. P. 499-518.
20. Danone Financial Results. Key figures 2014. URL:<http://finance.danone.com/phoenix.zhtml?c=95168&p=irol-keyfigures> (data obrashcheniya 20.02.2016).
21. Danone nazvala neetichnoi reklamu «BioMaks» s obrazami svoego brenda URL: <https://vc.ru/p/aktivia-biomax> (data obrashcheniya 20.02.16).
22. Edquist C., Hommen L., McKelvey M. Innovation and Employment: Process versus Product Innovation. Cheltenham: Elgar, 2001. 224 P.
23. Facebook. URL: <http://www.facebook.com/groupe.danone/> (data obrashcheniya 24.01.16).
24. Freeman C., Soete L. The Economics of Industrial Innovation. London: Pinter, 1997. 470 P.
25. Frost T.S., Birkinshaw J.M., Ensign P.C. Centers of Excellence in Multinational Corporations. Strategic Management Journal. 2002. Vol. 23. №11. P. 997-1018.
26. Fry E. Danone's big bet on tiny bacteria// Fortune. 21.05.2015. URL: <http://fortune.com/2015/05/21/danone-yogurt-bacteria/> (data obrashcheniya 21.02.2016).
27. Ghoshal S., Bartlett C. A. Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations. Journal of International Business Studies. 1988. Vol. 19. №3. P. 365-388.
28. Iammarino S. Multinational Corporations and European Regional Systems of Innovation (Routledge Studies in Global Competition). Routledge, 2005. 216 P.
29. Kafouros M.I. Industrial Innovation and Firm Performance: The Impact of Scientific Knowledge on Multinational Corporations (New Horizons in International Business). Edward Elgar Pub. 2008. 236 P.

30. Kline S., Rosenberg N. An Overview of Innovation / in Landau R., Rosenberg N. The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth. Washington, D.C.: National Academy Press, 1986. P. 285-288.
31. Latour B., Woolgar S. Laboratory life. The construction of scientific facts. Princeton, 1986. 296 P.
32. Molero J. Technological Innovations, Multinational Corporations and the New International Competitiveness: The Case of Intermediate Countries (Routledge Studies in Global Competition). Routledge, 2013. 332 P.
33. Narula R., Zanfei A. Globalization of Innovation: The Role of Multinational Enterprises. The Oxford Handbook of Innovation/ ed. by J. Fagerberg, D.C. Mowery, and R.R. Nelson. Oxford University Press, 2006. P. 318-347.
34. Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982. 454 P.
35. Nobel R., Birkinshaw J. Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations. Strategic Management Journal. 1998. Vol. 19. №5. P. 479-496.
36. Oxford R., West D., Robb J.W. The Hispanic and luso-brazilian world // Hispania. 2009. Vol. 92. №4. P. 852-864.
37. Pavitt K. Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory // Research Policy. 1984. №13. P. 343-374.
38. Perri A. Innovation and the Multinational Firm: Perspectives on Foreign Subsidiaries and Host Locations. Palgrave Pivot, 2015. 128 P.
39. Santangelo G.D. Innovation in Multinational Corporations in the Information Age: The Experience of the European ICT Industry (New Horizons in the Economics of Innovation Series). Edward Elgar Pub, 2002. 208 P.
40. Schmookler J. Invention and Economic Growth. Cambridge: Harvard University Press, 1966. 348 P.
41. What is Bifidus Regularis? URL: <http://whatisbifidusregularis.org/> (data obrashcheniya 24.01.16).
42. Zander I., S ılvell  . Cross-Border Innovation in the Multinational Corporation: A Research Agenda. International Studies of Management & Organization. 2000. Vol. 30. №2. P. 44-67.
43. Frumina S.V., Zhuravleva T.A. Zarubezhnyi opyt finansirovaniya nauchnykh issledovaniy i razrabotok // Nalogi i nalogooblozhenie. 2014. №8. С. 758 - 765. DOI: 10.7256/1812-8688.2014.8.12715.
44. Chep'yuk O.R. Innovatsionnoe obshchestvo kak matritsa sovremennoi kul'tury // Filosofiya i kul'tura. 2015. №8. С. 1169 - 1174. DOI: 10.7256/1999-2793.2015.8.12603.