

М. Тысячнюк

РОЛЬ НПО КАК СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРОВ БИЗНЕСА В ПОСТРОЕНИИ МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОГО ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЯ

Статья посвящена рассмотрению проекта разработки модели устойчивого лесопользования как бизнес-стратегии транснациональной корпорации Стора Энсо. Показано, как в ходе создания модельного леса концерн использовал стратегическое партнерство с международной экологической организацией WWF для выстраивания отношений со всеми заинтересованными сторонами: с местным населением, государственными структурами, другими компаниями, научной общественностью. В статье определено, что концерн играл роль проводника глобальных правил на локальность по двум каналам: через сертификацию лесопользования и через распространение своей корпоративной политики на дочернее предприятие. Для анализа в статье применяются теории социологии транснациональных процессов и теория институционального изоморфизма. Исследование продемонстрировало, что применение мимического изоморфизма, или распространение полученного опыта на другие предприятия концерна в России, что фактически было целью построения модели, было затруднено. Причину автор видит в институциональной турбулентности и нестабильности институциональных полей различных регионов России в период затянувшегося реформирования экономической системы страны.

Ключевые слова: транснациональная корпорация, глобализация, лесопользование, сертификация, устойчивое лесопользование, НПО.

Key words: transnational corporation, globalization, sustainable forest management, NGO.

Введение

Данная работа посвящена исследованию стратегических партнерских отношений между транснациональными корпорациями (ТНК) и международными неправительственными организациями (НПО), складывающихся в ходе построения модели устойчивого лесопользования. В статье будут рассматриваться преимущества, которые стратегические партнерства с НПО дают бизнесу, роль партнерства в трансляции и адаптации к условиям конкретной локальности практик транснационального пространства и успешность перенесения данных практик на другие локальности.

Взаимодействие НПО с бизнесом происходит под давлением различных обстоятельств и условий конкретной страны и локальности и может строиться на разных принципах. Последние варьируются от конфронтации в форме рыночных кампаний и потребительских бойкотов до «мягкого стимулирования» через механизмы стандартизации и сертификации, или даже творческого партнерства, вариантом которого можно считать сотрудничество для построения моделей устойчивого ведения бизнеса.

Те ТНК, которые, открывая свои подразделения в развивающихся странах с дешевой рабочей силой и, как правило, более низкими экологическими и социальными стандартами, стремятся извлечь выгоду из этого положения, в конечном итоге подвергаются давлению со стороны международных сетей НПО. Особенно это касается компаний, владеющих крупными широко известными торговыми марками. Давление сетей НПО может быть выражено в такой довольно радикальной форме, как рыночная кампания, где для воздействия на корпорацию используются потребительские бойкоты. Следствием является то, что последней становится невыгодно торговать продукцией, произведенной без учета международных социальных и экологических норм (Conroy 2001: 2–3; O'Rourke 2005: 117–119).

Стандартизация и сертификация, обычно так же продвигаемые НПО, действуют через выявление и поощрение тех корпораций, которые проявляют социальную и экологическую ответственность. Уровень социальной ответственности корпораций может быть различным. Одни из них ограничиваются своевременной оплатой труда, соблюдением природоохранных норм, использованием ресурсосберегающих технологий. Другие идут дальше: поддерживают инфраструктуру местных сообществ, открывают программы малых грантов, тем самым развивая низовую демократию и поддерживая инициативы «снизу». То, насколько глубоко они идут в развитии своей социальной ответственности, зависит от сочетания местного, национального и транснационального контекстов в конкретном месте, а также от степени активности стейкхолдеров разных уровней, в том числе НПО.

Партнерским вариантом взаимодействия НПО с бизнесом является совместная разработка моделей устойчивого ведения бизнеса, с учетом

экономических, экологических и социальных компонентов. Разработка моделей устойчивого ведения бизнеса помогает ТНК адаптироваться ко множеству особенностей социального, экономического и политического контекста тех стран, в которых они работают. При работе в разных странах им приходится приводить свой бизнес в соответствие сразу с несколькими сводами требований: с одной стороны, им необходимо учитывать законодательство и нормативы страны, в которой они обосновались, с другой, международные этические и регуляторные нормы ведения бизнеса. Кроме того, у них обычно существует своя корпоративная политика, которая также должна соблюдаться независимо от места нахождения подразделения корпорации. В процессе построения модели разрабатываются оптимальные практики, которые впоследствии могут быть перенесены на другие локальности в данной стране или регионе. В том случае, если разработанные инновации и практики действительно удается внедрить в других подразделениях, значительно снижаются транзакционные издержки бизнеса*. При построении таких моделей НПО обычно оказывают предприятию значительную помощь в контактах со стейкхолдерами, являясь своего рода «проводниками» идей от бизнеса к обществу и обратно (Тысячнюк 2006).

Данная работа рассматривает, как Всемирный Фонд Дикой Природы (WWF) сотрудничал с концерном Стора Энсо в ходе осуществления совместного проекта «Псковский модельный лес». Сеть WWF, как известно, является одной из самых крупных транснациональных природоохранных неправительственных организаций. Спектр ее интересов и деятельности широк. Одно из приоритетных направлений организации — охрана лесов во всех доступных ей формах: в виде создания особо охраняемых территорий, через продвижение сертификации, предполагающей охрану лесов высокой природоохранной ценности, через сотрудничество с экологически ответственными корпорациями и другие. Ее программа «Леса ради жизни» занимается реализацией на практике устойчивого лесопользования в форме модельных лесов. Одним из спонсоров проекта упомянутого Псковского модельного леса выступило немецкое подразделение WWF, так как WWF Германии участвует во многих проектах устойчивого лесопользования не только в Германии, но и во многих странах. Германское подразделение фонда осуществляет финансирование само и занимается поиском других спонсоров для таких проектов. В данном случае партнерами WWF стали еще два спонсора: транснациональный шведско-финский лесной концерн Стора Энсо, работающий в 40 странах мира, и шведское агентство SIDA.

* Под транзакционными издержками мы понимаем расходы, напрямую не связанные с производством, такие как получение разрешительных документов, согласований с разными акторами, завоевание доверия местных властей и общества, выстраивание отношений со стейкхолдерами.

Продвижение проектов модельных лесов для WWF является способом привлечения бизнеса к устойчивому лесопользованию и стимулирования его экологической и социальной ответственности. Модельный лес становится своего рода лабораторией выработки как социальных и экологических, так и экономических инноваций в области лесопользования, что делает его привлекательным и для партнеров из бизнеса. Работая в партнерстве с бизнесом в проектах модельных лесов WWF, являющийся ядром глобального дизайна, продвигает в жизнь свою корпоративную стратегию, свое лого, выполняет свою миссию, внедряет экологические подходы.

Для концерна Стора Энсо проект стал, как упоминалось выше, одним из инструментов адаптации к местному контексту. Следует отметить, что построение стратегических партнерств с заинтересованными сторонами и разработка моделей, облегчающих деятельность концерна, вообще является одной из особенностей организации работы компании Стора Энсо. Для Стора Энсо участие в проекте Псковского модельного леса было инновационной стратегией интеграции бизнеса в чужой стране. Работая в России, компания сталкивалась не только с привычным давлением со стороны международных НПО (к примеру, с требованием стандартизации), но ей еще нужно было как-то решать проблемы, вызванные постсоциалистическим переходным периодом, постоянным реформированием в области лесной промышленности, сменой власти и прочими особенностями этого времени. В этих условиях партнерство с такой мощной организацией, какой является WWF, обеспечивало компании значительную помощь в адаптации бизнеса к российским условиям. Псковский модельный лес также мог стать для них удобной ареной демонстрации скандинавских передовых технологий для дальнейшего распространения их в России. WWF стал для Стора Энсо стратегическим партнером, помогавшим разрешать проблемы, возникающие с государственными структурами, низовыми организациями и населением, и «легитимировавшим» Стора Энсо в глазах прочих стейкхолдеров.

Для SIDA финансирование подобных проектов, способствующих продвижению шведского бизнеса в России, являлось в момент запуска проекта одним из приоритетных направлений деятельности фонда, поскольку у Швеции с Россией существовали развитые торговые отношения, и лес в них занимал центральное место. Кроме того, шведский парламент продекларировал несколько положений, подтолкнувших SIDA к участию в проекте, среди которых помощь странам с переходной экономикой, поддержка демократии в центральной и восточной Европе, поддержка социально устойчивого перехода в новые экономические условия, поддержка устойчивого развития в области окружающей среды. Несмотря на то, что фонд SIDA напрямую не участвовал в работе Псковского модельного леса, он способствовал привлечению к проекту очень большого количества

шведских ученых, специалистов, экспертов, которые приезжали в модельный лес для консультирования и исследований. Это способствовало тому, что в Псковском модельном лесу больше продвигались скандинавские технологии, нацеленные в первую очередь на интенсификацию лесопользования.

На базе эмпирического качественного исследования Псковского модельного леса я буду анализировать, насколько действенной является разрабатываемая модель устойчивого лесопользования в конкретной локальности, насколько успешным может быть перенесение модели на другие локальности, насколько эффективным оказалось партнерство WWF с компанией для участвующих сторон. В работе использованы интервью собранные во время двух полевых исследований: в 2002 г. (17 интервью) и в 2006 г. (22 интервью), а также отдельные интервью, взятые между экспедициями и после их окончания.

Теоретические подходы

В рамках институциональной теории я рассматриваю как WWF, так и концерн Стора Энсо в качестве агентов институциональных изменений, транслирующих глобальные практики в локальности. Это внедрение практик осуществляется разными агентами через создаваемые ими «каналы проникновения». В рамках рассматриваемого в данной работе случая стратегического партнерства было задействовано сразу три таких канала: 1) через перенос общих международных норм и принципов, лежащих в основе модельных лесов; 2) через сертификацию, которая имеет четкие критерии и принципы в виде конкретных стандартов; 3) через корпоративную политику концерна Стора Энсо, которая спускается от головного предприятия ко всем дочерним предприятиям, работающим в разных странах. Такое «массовое наступление» глобальных практик сразу по трем направлениям стало возможным благодаря проекту создания модельного леса. Проект соединил эти три направления, тем самым, усилив их воздействие на конкретную локальность. Структурирующая роль грантодающих фондов, находящихся «за сценой», но имеющих свой интерес в процессе распространения глобальных практик в различных странах, сказалась в том, что приток их ресурсов, как финансовых, так и экспертных, увеличил возможности проекта, его диапазон действий.

В своем анализе я опиралась на неинституциональные подходы (DiMaggio, Powell 1983; Meyer, Rowan 1977; Scott 1995: 29–31). За основу взята теория институционального изоморфизма, объясняющая, в контексте западных обществ, механизмы стратегий взаимодействия и поведения организаций в организационных полях. Под институтами в социологии

понимаются когнитивные, нормативные, регуляторные структуры и деятельность, ограничивающие неопределенность последствий выбора поведения в обществе и обеспечивающие большую стабильность и предсказуемость взаимодействия акторов в обществе (North 1990: 3–9).

В социологии также есть понятие институциональных рамок, которые означают набор политических, социальных, законодательных правил, лежащих в основе производства, обмена и распределения (North 1990; Scott 1995). В тех ситуациях, когда формальные правила в обществе работают плохо, тогда акторы при взаимодействии больше руководствуются неформальными правилами (North 1990: 36–53). В данной статье под акторами я подразумеваю прежде всего организации, а не индивидов.

Под организационными полями социологи понимают набор постоянно взаимодействующих между собой, в силу необходимости, организаций. Как социологический конструкт, организационное поле существует только тогда, когда оно институционально определено и структурировано. Структурирующими компонентами при этом являются взаимодействия между организациями в поле, межорганизационные иерархии и сотрудничество в различных формах, потоки информации, которыми пользуется данное поле и осознание всеми его участниками того, что они представляют собой некую единую совокупность (DiMaggio 1991: 268–290; Bartley 2008).

В странах переходного периода институциональные поля гораздо менее оформлены, чем в развитых странах. Для проникновения глобальных практик в локальность эта слабая оформленность создавала, с одной стороны, определенные трудности в самом процессе транслирования инноваций, так и, с другой стороны, способствовала их большему проникновению в локальность, так как более радикальные изменения легче осуществимы в неоформленном поле, чем в окончательно сформировавшемся.

Кроме того, в постсоциалистических странах институциональные поля складываются не только из новых привносимых новыми экономическими реалиями правил, но также из формальных и неформальных правил, оставшихся от предыдущего экономического устройства. Авторы, занимавшиеся исследованиями в странах с переходной экономикой, вводят термин институционального багажа и считают, что он оказывает гораздо большее воздействие на институциональное развитие, чем упомянутые выше разновидности институционального изоморфизма (Roth, Kostova 2003: 316).

Одним из путей формирования новых институциональных полей, по моим представлениям, являются процессы, проходящие в контексте глобализации. Например, когда вырабатываются определенные глобальные правила (международные конвенции, соглашения и пр.), они затем институализируются в конкретных локальностях. При институализации старые организации изменяются, и могут образовываться новые. После того, как

процесс этих изменений завершается, институты достигают относительно стабильного состояния. Построение организационного поля означает создание определенной арены взаимодействия различных акторов с разными интересами, идеологиями, организационными формами. Такими акторами могут быть представители бизнеса, НГО, государственные структуры, лица, принимающие решения, жители локальности. Их взаимодействие строится вокруг выполнения определенной задачи или проекта (Bartley 2008).

Когда организационное поле структурно сформировалось, возникает некая сила, ведущая ко все большему сходству организаций одного профиля внутри него. И хотя организации меняют свои цели, развивают новые практики, появляются новые участники, но при своем взаимодействии они создают некую среду, препятствующую изменениям поля и многообразию форм внутри него. Этот процесс гомогенизации и был назван в социологии организаций организационным изоморфизмом.

Изоморфизм — это процесс, сдерживающий изменения и заставляющий одну единицу организационного поля походить на другую под действием сходной окружающей среды. Количество организаций в поле определяется емкостью конкретной окружающей среды конкретного общества. А разнообразие организационных форм определяется особенностями окружающей среды (DiMaggio, Powell 1983; DiMaggio, Powell 1991). Авторы теории институционального изоморфизма выделили несколько его форм.

«Принудительный изоморфизм» имеет отношение к таким явлениям, как, например, законодательно закрепленное требование надзорных органов отвечать определенным стандартам и нормам. Он подразумевает, что поведение и структуры организаций становятся похожими друг на друга по принуждению. В условиях глобализации принудительный изоморфизм имеет дело не только с законодательствами отдельных стран, но и с международными нормами, которые, в том числе, могут продвигаться негосударственными акторами, как упомянутые выше рыночные кампании и потребительские бойкоты, организуемые НПО.

«Мимический изоморфизм» подразумевает сознательную или бессознательную имитацию и моделирование успешных практик. Он возникает как ответ на некоторую «неопределенность» контекста окружающей среды. Организация, создающая некую «модель» успешных практик, которая впоследствии заимствуется остальными, может даже сама не осознавать этого и не стремиться к тому, чтобы ее копировали. В условиях глобализации компании также сознательно или бессознательно «перенимают» друг у друга и стратегии следования международным нормам и стандартам.

Еще одной формой изоморфизма считают «нормативное давление» («normative pressure»). Под ним подразумевается давление, связанное с системой ценностей и новых норм. Такая форма изоморфизма связана с про-

фессионализацией общества и стремлением создавать стандарты и нормы в любой профессиональной области: к примеру, есть определенные требования к менеджерам, офисным работникам и другим представителям организаций (DiMaggio, Powell 1983). При глобализации создаются также системы международной стандартизации и сертификации, которые действуют через выявление и продвижение корпораций, проявляющих социальную и экологическую ответственность.

Классики институционального изоморфизма, наблюдая и объясняя эффект, когда все институты одного типа становятся похожими друг на друга как братья-близнецы, в большей степени смотрели на то, как окружающая среда влияет на поведение организаций, а не на то как агенты институциональных изменений, такие как транснациональные НПО с их глобальными стратегиями и ТНК с их бизнес-стратегиями структурируют и видоизменяют окружающую среду. При этом они не заостряли внимания на том, как институциональные рамки определенной страны влияют на деятельность международных предприятий и организаций, приходящих в данную страну (Peng 2002: 252; Tempel, Walgenbach 2007).

В рамках неинституциональной теории я буду рассматривать стратегии, применяемые как транснациональными НПО и корпорациями. Эти стратегии, с одной стороны, предполагают выбор вариантов взаимодействия, с другой стороны, этот выбор всегда имеет свои ограничения, налагаемые определенными институциональными рамками, подразумевающими как формальные так и неформальные правила.

Неинституциональная теория опиралась в большей степени на исследования, проводившиеся в западных странах с развитой рыночной экономикой и демократическими институтами. Лишь в недавнее время возникли попытки протестировать и применить данные теории к странам с переходной экономикой (Волков 2002: 36–41; Newman 2000; Roth, Kostova 2003; Флигстин 2002; Радаев 2002).

На мой взгляд, институциональные формы, складывающиеся из столь разных компонентов, какими являются новые правила и наследие предыдущего экономического строя, часто носят «гибридный» характер, а сам процесс создания нового и притирки его к старому происходит неровно, турбулентно. Фактически одновременно с этими процессами на эту нестабильную, вновь формирующуюся почву спускаются различные продукты глобализации. И в этом — отличие контекста стран с развивающейся экономикой от экономически развитых западных стран, в которых новые глобальные правила приходят на устоявшуюся и стабильную институциональную почву.

В данном случае агенты институциональных изменений, как WWF, так и концерн Стора Энсо, придя в российский контекст, оказались ограниченными институциональными рамками, существующими в России пост-

перестроечного периода. Они ставили своей целью изменить сам контекст для лучшей адаптации глобальных практик к местным условиям и планировали осуществить эти изменения с помощью проекта построения модели устойчивого лесопользования, при котором исследуются все возможные взаимодействия в организационном поле и пути воздействия на это поле с целью его изменения для большего соответствия своим практикам. В дальнейшем планировалось распространить разработанную и апробированную модель на другие локальности, что как раз и было бы проявлением мимического изоморфизма, о котором я писала выше.

Интерес сторон в стратегическом партнерстве

Глобальной стратегией WWF во многих странах, богатых лесными ресурсами, с 1990-х гг. явилось продвижение концепции устойчивого лесопользования в форме модельных лесов и сертификации по системе FSC. Имея общую цель, устойчивое лесопользование, модельные леса и сертификация являются разными по содержанию инструментами его внедрения. Модельные леса являются более широким понятием, но могут включать в себя сертификацию как часть проводимых мероприятий, как в случае с изучаемым Псковским модельным лесом. По поводу сертификации в России уже в конце 1990-х гг. WWF проводил разъяснительные кампании. Тогда этим вопросом в основном интересовались только представители НПО.

Одновременно во всем мире WWF проводил кампании по формированию общественного мнения среди покупателей российской древесины, побуждающего их требовать сертификации от российских поставщиков. Они также искали, как в России, так и во всем мире, корпорации, ориентированные на повышение своей социальной и экологической ответственности, которые захотели бы в партнерстве с ними отработать модели устойчивого лесопользования. Первые удачные попытки построения модельных лесов WWF на территории бывшего СССР были в Республике Коми и Латвии. В Северо-Западном регионе России Псковский модельный лес был первым. Партнером WWF в проекте стал концерн Стора Энсо.

Концерн образовался в 1998 г. при слиянии шведской компании Стора с Финской компанией Энсо. Обе компании еще до слияния начали свою работу в России. Концерн Энсо начал подготовку к созданию российского совместного предприятия в Карелии еще в 1988 г., и в 1990 г. предприятие Ладэнсо было открыто. При создании этого совместного предприятия компания столкнулась со многими трудностями работы в российском контексте, сильно отличающемся от западноевропейского. Предприятие с самого

начала своей деятельности стремилось ввести в обиход новые технологии, тогда еще не известные в России. Оно столкнулось с очевидной невозможностью прямого применения привычных им скандинавских технологий в России, где лес был другим. Требовалось адаптировать технологии к новым условиям и ввести новые нормативы лесозаготовок.

Предприятие предпринимало попытки добиться особого статуса для своих арендных территорий, на которых оно бы могло продемонстрировать преимущество скандинавских методов лесозаготовок, однако этого не удалось сделать, несмотря на большой интерес со стороны государственных структур и специалистов. Несмотря на существующие трудности, предприятие по мере возможности внедряло в России новые технологии строительства дорог и сортиментной лесозаготовки, однако делало это в рамках существующих в стране правил и нормативов, приспосабливая к ним свои технологические новшества. На сегодняшний день Ладэнсо успешно продолжает свою деятельность и является одним из передовых лесозаготовительных компаний концерна Стора Энсо.

В компании Стора, другом предприятии, вошедшем в концерн Стора Энсо, решение создать совместное предприятие в России было принято в 1994 г. Компания Стора отдавала себе отчет о возможных трудностях открытия бизнеса в стране с переходной экономикой. Показательно, что, планируя бизнес в России, она предусмотрела значительные средства на возможные транзакционные издержки. Так, по словам информанта, компания еще при планировании «списала порядка 7,5 млн долларов на убытки»*. До начала работы в России, изучая вопрос, они поняли, как трудно разобраться с российскими законами и противоречивыми нормами и правилами. По словам одного из информантов, «вести экономику с этими устаревшими нормативами и подзаконными актами было невозможно»**. В этих условиях Псковский модельный лес был хорошей возможностью для корпорации не только апробировать бизнес в России с одновременными разработками и внедрением производственных инноваций, но также попытаться содействовать разработке новой нормативной базы, тем самым изменив местный контекст в сторону большего соответствия интересам эффективного ведения бизнеса в нем.

В 1998–1999 гг. компания Стора уже начала переговоры с SIDA о возможном финансировании проекта. Компания изучала российские лесные массивы, транспортную сеть, способы перевозки. Они предпочитали работать не с бывшими государственными лесными структурами, а с частными компаниями. Компания нашла человека, который создал предприятие Балтструг в Стругоокрасненском районе. Как российское предприятие, оно

* Интервью с генеральным директором ЗАО Балтструг, август 2006 г.

** Интервью с генеральным директором ЗАО Балтструг, август 2006 г.

взяло леса в аренду на 49 лет. Вновь образованное предприятие Балтструг и компания Стора образовали совместное предприятие «СТФ-Струг».

Основатель предприятия Балтструг возглавил это совместное предприятие. В 2002 г., когда проект уже шел полным ходом, в менеджменте корпорации начались преобразования, коснувшиеся и ее дочерних образований. В этих новых условиях директор «СТФ-Струг» продал свой пакет акций, ушел с предприятия и реанимировал предприятие Балтструг, которое стало заниматься лесозаготовкой и снабжением населения района дровами. При этом он продолжил свою работу в проекте, сначала в качестве эксперта, а затем консультанта по модельным делянкам, их созданию, поддержанию и развитию, а также отслеживанию применяемых на них рубок.

Во время реализации проекта «Псковский модельный лес» компания Стора Энсо имела на Северо-западе РФ множество лесозаготовительных и лесоперерабатывающих предприятий, расположенных в Псковской, Ленинградской, Новгородской областях и в Республике Карелия.

Концерн Стора Энсо был заинтересован в участии в проекте и партнерстве с WWF потому, что это могло содействовать решению многих вопросов и проблем, вставших на его пути при открытии предприятия в России. Одной из проблем было то, что в 1990-е гг. отношение населения и других стейкхолдеров к проникновению западных компаний в сферу лесозаготовки на российских территориях было резко отрицательным, так как от них ожидали хищнического отношения к российским ресурсам. Такое враждебное отношение местного сообщества к иностранному капиталу вынуждало даже многих скандинавских предпринимателей прекращать свои лесозаготовки и превращаться в перекупщиков леса*.

Другой проблемой, с которой столкнулось «СТФ-Струг», было то, что при попытке прямого перенесения скандинавских производственных практик лесозаготовки и систем управления производством в условия российского неухоженного леса и те и другие оказались неприменимы. По свидетельству информанта, «шведские лесники тонули в российских реалиях**». Их шведское лесное образование не предоставляло необходимой базы для работы в непривычных условиях, и они испытывали затруднения с назначением лесохозяйственных мероприятий. Необходимо было адаптировать к условиям местного леса как практики и нормы лесозаготовки, так и систему управления производством. Третьей проблемой было то, что существующая на тот момент нормативная база лесной отрасли была «оторвана от экономики***» и далека от прозрачности.

* Интервью с научным директором Псковского модельного леса, март 2008 г.

** Интервью с научным директором Псковского модельного леса, март 2008 г.

*** Интервью с научным директором Псковского модельного леса, март 2008 г.

Реализация проекта

Модельный лес развивали в Стругокрасненском лесхозе в Псковской области на территории аренды «СТФ-Струг» на общей площади 18400 га. Выбор Стругокрасненского района был обусловлен тремя причинами. Во-первых, это район с достаточно хорошо развитой инфраструктурой. Во-вторых, местная администрация и население были более заинтересованы в развитии проекта, чем в других районах. В-третьих, и это сыграло решающую роль, в районе действовала дочерняя компания концерна Стора Энсо «СТФ-Струг».

Проект «Псковский модельный лес» был профинансирован, в разных долях, тремя транснациональными акторами — Шведским Агентством международного сотрудничества и развития SIDA, концерном Стора Энсо и WWF Германии. Проект осуществлялся специально набранным штатом сотрудников. Они разрабатывали инновационные практики рубок и строили отношения со стейкхолдерами, а «СТФ-Струг» должен был четко следовать разработанному и производить рубки в соответствии с новыми правилами. Несмотря на то что реализацией проекта занимались нанятые специалисты, его деятельность часто ассоциировали с WWF. Фонд дикой природы не был нейтральным партнером проекта «Псковский модельный лес». Следуя своей миссии, он, как обычно, продвигал в ходе проекта свою корпоративную стратегию, логотип, внедрял экологические подходы. Софинансирование позволило WWF позиционировать себя как хозяина проекта и продвигать как свои корпоративные стратегии, так и свой имидж с полным правом. В рамках проекта была создана целая сеть клубов «Друзья WWF» и их логотип появился практически в каждой школе и библиотеке района. Благодаря участию фонда экологическая образовательная часть стала одним из основных компонентов проекта на одном из его этапов.

Проект взаимодействовал, с одной стороны, с транснациональными пространствами, с другой стороны, с пространством места. С первыми взаимодействие происходило через Наблюдательный совет, куда вошли все три донора проекта. Наблюдательный совет принимал участие в общей координации проекта и разработке стратегических и рабочих планов. Для взаимодействий с локальностью и успешной реализации новых практик в пространстве места большую роль сыграл Консультационный совет, созданный в начале второй фазы проекта. В него вошли основные заинтересованные стороны — представители администрации, лесостроительные предприятия, WWF России, НИИ Лесного хозяйства. Председателем Консультационного совета стал представитель федерального лесного агентства, что значительно облегчило проекту контакты на федеральном уровне.

Главной целью проекта «Псковский модельный лес» являлась выработка модели интенсивного лесного хозяйства, предполагающего неисто-

щительное лесопользование с интенсивными лесными технологиями рубок и лесовосстановления. Как в любой модели устойчивого лесопользования, в Псковском модельном лесу внимание уделялось трем основным блокам: экономическому, экологическому и социальному. В рамках экономического блока проект вводил систему планирования и экономического обоснования ведения лесного хозяйства, определял экономическую эффективность инвестиций в лесное хозяйство*, совершенствовал учет взаимных экономических интересов разных лесопользователей, внедрял эффективные передовые технологии. В социальном блоке — вовлечение местного населения в принятие лесохозяйственных решений с целью устойчивого лесопользования. В экологическом блоке проект разрабатывал методики природоохранного планирования, в том числе ландшафтного планирования, сохранения биоразнообразия и особо ценных экосистем.

Первый этап проекта продолжался с 2000 до 2004 г., и в это время его основная деятельность велась в трех направлениях: выстраивались взаимоотношения с местным населением, разрабатывались методики ведения интенсивного лесопользования и закладывались экспериментальные полигоны, проходила сертификация лесопользования по системе FSC. В то время руководитель и весь штат проекта работали в его офисе в Стругах Красных, налаживая отношения с местным населением и прочими местными стейкхолдерами, чтобы все заинтересованные стороны поняли смысл модели устойчивого лесопользования. Требовалось преодолеть предубеждение местного населения, считавшего, что какая-то иностранная компания пришла, чтобы валить лес, получать выгоду и уехать, оставив за собой пустыню.

На втором этапе проекта, продолжавшемся с 2004 по 2008 г., проводилась доработка ландшафтно-экологического плана. На этом этапе Псковский модельный лес превратился в учебную площадку, и его основной задачей стало распространение опыта интенсивного устойчивого лесопользования на северо-западе России среди крупных лесозаготовительных компаний. Предприятия эти были заинтересованы в обучении природоохранному планированию, так как многие из них стали проходить сертификацию.

В связи с этим изменились и взаимоотношения между WWF и бизнес-структурами. Последние все чаще обращались к фонду за конкретными консультациями для конкретных компаний. Так как международная природоохранная организация WWF не могла стать консалтинговой организацией, оказывающей платные услуги бизнесу, была создана отдельная некоммерческая организация Гринфорест. На Гринфорест легла задача по

* Интервью с научным директором Псковского модельного леса, март 2008.

распространению опыта Псковского модельного леса, включающая применение наработанных методик на других территориях.

Краткая хронология событий проекта

В 2000 г. состоялась презентация проекта, куда пригласили все заинтересованные стороны — торгово-промышленную палату г. Пскова, псковскую Ассоциацию лесопромышленников, главное управление образования Псковской области и других. Для построения добрых взаимоотношений с населением проект создал лесной клуб для общественности. Началась активная работа с журналистами. В рамках проекта была открыта программа малых грантов для поддержки инициатив местного населения с особым акцентом на экологическое образование. Параллельно с подобными пиар-акциями проводились совещания по ландшафтно-экологическому планированию. В модельном лесу были созданы демонстрационные участки, где показывались различные виды рубок и объяснялось, как при рубках должно учитываться ландшафтное планирование. В Псковский модельный лес приезжали для сотрудничества эксперты Шведского национального лесного совета.

В 2001 г. в сотрудничестве с псковским областным телевидением проект создал экологическую телепрограмму «Окружающий мир». В рамках проекта было проведено обучение российских государственных работников лесного хозяйства, имеющих отношение к проекту, с посещением Эстонии, Латвии, Швеции и Псковского модельного леса.

Директор проекта «Псковский модельный лес» выступал перед руководителями комитетов природных ресурсов РФ и рассказывал им о том, как проводить ландшафтно-экологическое планирование в рамках лесоустройства. В том же году был организован визит участников проекта из Псковской области в Швецию для ознакомления с интенсивным лесопользованием, во время которого участники посетили и концерн Стора Энсо. К участию в проекте в качестве экспертов привлекались иностранные специалисты, как, например, представитель Шведской консалтинговой компании Нордфор, который помогал спланировать лесоустроительные мероприятия на демонстрационных делянках. Проект установил связь с компанией Икея и обсуждал возможность сотрудничества с ней.

В 2002 г. «СТФ-Струг» прошел преаудит по сертификации FSC. В качестве аудиторов была приглашена компания Смартвуд (Программа альянса тропических лесов). В это же время WWF начал еще один проект по развитию экологического туризма в Псковской области, с развитием экологических маршрутов для наблюдения за птицами в Псковском модельном лесу. В проекте участвовали туристические агентства Швеции

и Великобритании, шведская консалтинговая фирма, ученые орнитологи, шведский общественный лесной совет. В рамках проекта был создан фильм «Малахитовые стены Псковского леса». К наиболее важным событиям этого года можно отнести общественные слушания, которые прошли в апреле, и были посвящены обсуждению сценариев ведения лесного хозяйства на территории модельного леса. В том же году проект посетили 30 руководителей и специалистов региональных комитетов природных ресурсов со всей России. Они приехали для изучения опыта модельного леса.

В 2003 г. модельный лес стал постепенно превращаться в учебный центр. В рамках проекта было проведено множество семинаров. Наиболее крупный семинар «Отслеживание прохождения древесины на северо-западе России» был организован в феврале в г. Пскове для лесозаготовительных, лесоторговых и лесоперерабатывающих компаний, работающих в России. На базе Псковского модельного леса проводились семинары и по другим проектам, например по проекту WWF-Икея был проведен семинар для представителей сертификационных центров, экспертов и будущих аудиторов. На примере Псковского модельного леса они изучали, как работать с заинтересованными сторонами в процессе подготовки к сертификации. В сентябре 2003 г. «СТФ-Струг» получил сертификат лесопользования. К концу 2003 г. финансирование первого этапа проекта закончилось и началось обсуждение с донорами и партнерами направлений деятельности проекта во второй его фазе.

2004 год был «переходным этапом» от первой фазы проекта ко второй. По инициативе WWF International экспертами всемирного банка и независимыми специалистами из Англии была проведена экспертиза проекта, с целью его оценки и формулирования рекомендаций на следующую фазу. Несмотря на переходный период, в модельном лесу продолжали проводиться семинары. К примеру, состоялся семинар по устойчивому лесопользованию, инициированный компанией Стора Энсо и проведенный для специалистов компании Макдональдс. Завершилась четырехлетняя работа по созданию учебного пособия по устойчивому управлению лесным хозяйством. Пособие, предназначенное для учеников 8–10 классов, было апробировано в школах Пскова и Псковской области и подготовлено к печати.

С апреля 2005 г. возобновилось финансирование проекта «Псковский модельный лес», началась его вторая фаза, продолжающаяся до 2008 г. В этой фазе одним из ключевых моментов была разработка нормативов оценки качества леса на корню, лесовосстановления, сохранения биоразнообразия, рубок ухода и рубок главного пользования. Эти нормативы были созданы с учетом ландшафтного планирования и интенсивной модели лесопользования, с учетом экологических ограничений. Стандарты отрабатывались в Псковской области, но предполагалось их применение в Во-

логодской, Новгородской и Ленинградской областях. С июля по октябрь 2005 г. в рамках проекта была проведена экспедиция на севере Псковской области с участием псковских экспертов, во время которой собирались данные для природоохранного планирования, сохранения биоразнообразия, таксационные характеристики древостоев и данные о качестве растущего леса. С 2005 г. у проекта начались более плотные контакты с компанией Светвуд, дочерним предприятием концерна Икея. С июня 2005 г. вновь открылась программа малых грантов, приостановленная во время переходного периода, и теперь она была рассчитана для населения всей Псковской области, а не только для модельного леса. В 2005 г. проект был интегрирован в российско-шведскую программу сотрудничества в лесном секторе. Псковскому модельному лесу в рамках этой программы было поручено распространение его опыта устойчивого ведения лесного хозяйства на северо-западе РФ.

В 2006 г. началась разработка методик определения таксационных характеристик древостоев с использованием снимков из космоса. Такая методика позволила бы проводить быструю экономическую оценку лесных массивов. В этом году проектом было опубликовано две брошюры: «Критерии оценки биоразнообразия позвоночных животных» и «Экологическая тропа в Псковском модельном лесу». В 2006 г. проект стал обсуждать свои нормативы по рубкам ухода в рамках интенсивной модели на федеральном уровне.

В июне 2006 г. Псковский модельный лес вошел в инициативную сеть модельных лесов и стал участвовать в рабочей группе сети. С того же времени Псковский модельный лес стал проводить семинары по подготовке к сертификации для лесных предприятий. Начиная с 2006 г. основной аудиторией для распространения опыта модельного леса стали четыре лесо-заготовительные компании, работающие на северо-западе России: три структурных подразделения Стора Энсо — «Русский лес», «СТФ-Гдов», Кингисеппский Лесопромышленный комплекс, а также дочерняя компания концерна Икея «Светвуд». Однако в обучающих семинарах принимали участие и другие компании. Так, в июне прошел семинар по природоохранному планированию в ходе подготовки к сертификации, в котором, кроме компании Русский лес, приняли участие дочерняя компания UPM Kymmene и компания Терминал. Летом 2006 г. вновь проводились полевые работы, теперь в южной и центральной части Псковской области, по созданию таксационных нормативов для южной части Псковской области. В декабре было издано пособие для учащихся 8–10 классов средней школы «Основы устойчивого управления лесным хозяйством». В рамках программы сотрудничества «WWF-Икея» прошел второй семинар по обучению будущих аудиторов и консультантов по лесной сертификации. По поручению рабочей группы инициативной сети модельных лесов России сотрудники

псковского модельного леса приступили к разработке концепции и положения о модельных лесах России.

В 2007 г. продолжилась работа с лесозаготовительными компаниями и новые нормативы по рубкам ухода были протестированы на арендной территории компании Русский лес. С января 2007 г. вошел в действие новый Лесной кодекс, в связи с чем проект предпринимал попытки участвовать в разработке подзаконных нормативных актов с целью включения в них наработанных в ходе проекта инноваций. В области обучения проект оставил четыре типовых двухдневных семинара: по использованию новых лесохозяйственных нормативов, по подготовке к лесной сертификации, по проведению коммерческих рубок ухода, по использованию ГИС-технологий. Основные направления по работе с населением (лесной клуб, малые гранты и др.) также продолжали действовать в 2007 г.

В конце 2008 г., незадолго до окончания проекта «Псковский модельный лес», в связи с поэтапным повышением таможенных пошлин на вывоз круглого леса и снижением стоимости и спроса на пиломатериалы, вызванными экономическим кризисом, все вышеупомянувшиеся лесозаготовительные предприятия Стора Энсо, за исключением расположенных в Карелии, оказались нерентабельными, и было принято решение их продать. На момент написания статьи (апрель 2010 г.) новым арендатором стала польская фирма. Это событие было большим стрессом для всех заинтересованных в модельном лесе сторон, так как означало уход компании, продвигающей устойчивое лесопользование и неизвестность, связанную с появлением нового арендатора. Новые обстоятельства заставили заинтересованные стороны подумать, что они сами могут сделать для сохранения достигнутых результатов. Учебные делянки модельного леса были сохранены. Администрация Стругоокрасненского района после окончания проекта согласилась продолжать экологические занятия с детьми, ранее проводившиеся «Друзьями WWF». Также администрация выразила намерение продолжать заседания Лесного клуба, основанного проектом*.

Внедрение глобальных практик в локальность

В ходе проекта «Псковский модельный лес» внедрение глобальных практик в данную локальность шло по двум пересекающимся и взаимодополняющим каналам. С одной стороны, через сертификацию лесопользования по системе лесного попечительского совета (FSC), продвигаемую по всей России WWF, с другой — через распространение корпоративных практик концерна Стора Энсо на свое дочернее предприятие «СТФ-Струг».

* Телефонное интервью с представителем Гринфорест, апрель 2009.

В ходе сертификации «содержательной» подготовкой к сертификации лесопользования, включающей природоохранное планирование, вовлечение населения в лесопользование, разработку и внедрение инноваций лесопользования занимался WWF. Научный директор проекта из Санкт-Петербургского НИИ лесного хозяйства рассматривал сертификацию как составную часть более широкой задачи построения модели интенсивного лесопользования. Предприятие «СТФ-Струг», на которое получали сертификат, фактически должно было следовать разработкам модельного леса.

Вопросы налаживания управления предприятием в соответствии с требованиями стандартов сертификации в основном выполнялись концерном Стора Энсо. При работе транснациональной корпорации на локальность, в которой действует ее предприятие, спускаются ее корпоративные практики. Так, и у Стора Энсо имеется общая корпоративная политика, включающая в себя экологические, экономические и социальные компоненты. В числе прочего в корпоративную политику входят вопросы организации труда работников, их здоровья и безопасности. Таким образом, следование стандартам FSC в области обучения работников, снабжения их спецодеждой, выполнения других требований техники безопасности и прав работников было обеспечено на предприятии в рамках его рутинного следования стандартам корпоративной политики концерна. На ранних стадиях вальщиков и операторов компании «СТФ-Струг», работающих на форвардерах, обучали на курсах в Финляндии, для обучения на местах приезжали специалисты из Швеции. Во время сертификации у предприятия не было проблем и с соответствием требованиям критерия о своевременной выплате достойной зарплаты работникам, так как заработная плата была выше средней и выплачивалась вовремя. Благодаря сертификации проводилась и специальная работа — по обучению утилизации пролитых ГСМ, использованию адсорбентов, вывозу, а также по организации вывоза мусора. Проводилась большая разъяснительная работа. Характерно, что в интервью с рабочими звучали экологические термины, которые не во всех сертифицированных предприятиях удастся донести до сознания людей. «Раньше рубили все подряд, <...> а теперь мы оставляем семенники, биотопы, старые деревья, все для сохранения биоразнообразия»*.

Взаимоотношения с государственными структурами как составная часть внедрения новых практик лесопользования

Как WWF, так и концерн Стора Энсо проявляли большой интерес к выстраиванию отношений с государственными структурами с целью по-

* Интервью с оператором трелевочной машины, август 2006 г.

лучить возможность распространения разработанных нормативов на другие локальности. Естественным путем для этого было внедрение данных нормативов на законодательном уровне. В деле решения данной задачи проект «Псковский модельный лес» был для партнеров одной из многих путей взаимодействия с государственными структурами, наряду с прямым лоббированием своих интересов, участием в конференциях заинтересованных сторон и другими.

Проект уделял большое внимание поиску партнеров на национальном, региональном и местном уровнях для институализации новых практик. Поскольку в России никакие инновации нельзя внедрить без согласования с собственником земли — государством в лице государственных агентств и институтов, перед проектом стояла задача заручиться их поддержкой и партнерством. Например, научным директором проекта стал сотрудник Санкт-Петербургского НИИ лесного хозяйства, в прошлом входившего в структуру министерства природных ресурсов. Поскольку долгосрочное планирование и внедрение инноваций в России возможно только через лесостроительство, то северо-западное лесостроительное предприятие, в то время являвшееся государственной структурой, также было партнером проекта. Проект стремился сотрудничать с Министерством природных ресурсов и Рослесхозом, так как одной из его задач было внедрение своих разработок на федеральном уровне. Сотрудничество с федеральными структурами обеспечило бы проекту и определенную свободу для проведения экспериментов. На уровне Псковской области партнером проекта стало агентство лесной службы управления природных ресурсов Псковской области, а также администрация Псковской области. На местном уровне партнером проекта была администрация Стругоокрасненского района, и были налажены конструктивные взаимоотношения с лесхозом.

WWF взаимодействовал с государственными структурами через свои каналы. Представители Лесной программы WWF входят в общественный совет при Рослесхозе, где в меру своих возможностей продвигают идеи устойчивого лесопользования. Еще до начала проекта, в 1999 г., между WWF и Рослесхозом было подписано Соглашение о сотрудничестве в области управления лесами и сохранения биоразнообразия, предусматривающее, что WWF будет разрабатывать модельные леса. Данное Соглашение было возможностью привлечь Рослесхоз на свою сторону в деле, которое фонд и без того собирался продвигать в России. Взаимодействие с Рослесхозом отчасти поспособствовало получению специального статуса для модельного леса, благодаря которому в нем стало возможно экспериментирование с рубками и разработка новых нормативов лесопользования. Для того чтобы с этим не было проблем на месте, позже были подписаны соглашения с областными структурами управления лесами. Соглашения эти предусматривали участие представителей государственных структур в на-

блюдательном совете и рабочих группах проекта. Обязательством WWF по данным соглашениям было совершенствование региональной нормативной базы. В ходе разработки нового Лесного кодекса, WWF организовывал по регионам пресс — конференции с участием представителей Псковского модельного леса для продвижения его инноваций.

Научный руководитель проекта принимал активное участие в продвижении разработанных нормативов на федеральном уровне. На момент написания статьи реальных результатов в области внедрения нормативов на федеральный уровень еще не было, однако, некоторые результаты все-таки были достигнуты. К примеру, разработанные нормативы по коммерческим рубкам для Псковской области были одобрены на научно-техническом совете Рослесхоза в 2006 г. и приняты к апробации на территории Ленинградской, Новгородской и Псковской области. Компании на этих территориях было разрешено проводить пробные экспериментальные рубки. С другой стороны, важные для компаний нормативы по природоохранному планированию, в частности, сохранение ключевых биотопов в рамках сохранения биоразнообразия, приняты не были, хотя методика была отправлена в Москву на утверждение. Для соблюдения этого требования сертификации компаниям приходится находить обходные пути, называя ключевые биотопы «неэксплуатационной площадью».

Таким образом, как WWF, так и Стора Энсо добились конструктивных дружественных взаимоотношений с государственными структурами по многим аспектам. Вопрос внедрения новых разработанных Псковским модельным лесом нормативов лесопользования в лесное законодательство на момент написания статьи не решен, но работа в данном направлении продолжается.

Взаимоотношения с лесхозами

На территории Стругокрасненского района расположено четыре лесхоза. Хотя модельный лес находится на территории аренды «СТФ-Струг», занимающей часть только одного из этих лесхозов — Стругокрасненского, проект этот был интересен для всех соседних лесхозов. Взаимоотношения проекта со Стругокрасненским лесхозом складывались по-разному в разные периоды действия проекта. В самом начале проекта лесхоз воспринимал проект не как партнера, а как чужака, пытающегося нарушить сложившийся порядок вещей, пытающегося заработать больше других. Были и экономические трения с лесхозом. В то время лесовосстановление было прерогативой лесхоза, и он получал на это финансирование, но на территории модельного леса разрешили заниматься этим вопросом предприятию «СТФ-Струг» за что лесхоз должен был последнему платить. Однако

вместо оплаты он выставлял «СТФ-Струг» штрафы за различные нарушения лесопользования как раз на ту сумму, что причиталась за проведенные лесовосстановительные работы. По свидетельству информанта, «каждый год случалось, что лесхоз находил какие-то нарушения, и каждый год выставлял нам штрафа копейка в копейку на ту сумму, которую они должны были нам компенсировать»*. Попытки распространить элементы устойчивого лесопользования, противоречившие российскому законодательству, на прилегающие к модельному лесу, но не имеющие специального статуса территории аренды «СТФ-Струг» воспринимались лесхозом в штыки. При этом сотрудники лесхоза рассматривали эти новшества «СТФ-Струг» не как попытки распространить опыт сохранения биоразнообразия, а как низкую квалификацию работников предприятия «...люди были за рулем не специалисты, из совхозов пришли, и взгляд у них на лес был совсем другой»**. При проведении исследования в 2006 г. автор отметил заметное изменение отношения лесхоза к практикам «СТФ-Струг». Несколько информантов отметили, что «СТФ-Струг» являлся старейшим и одним из наиболее ответственных арендаторов. «Они лесные дороги содержат в порядке, воспроизводят лесные культуры, осветление делают, подчистки, оставляют семенники и на делянках подрост»***. В другом интервью информант отмечает, что компания занимается даже экономически не выгодными мероприятиями, а их иностранное происхождение упоминает не как свидетельство их «чужеродности» российской почве, а как свидетельство их ответственности: «Они же навеяны веяниями Запада. Более ответственно относятся к уходу за лесом. Даже молодняком с удовольствием занимаются...»****. На момент второго этапа исследования во взаимоотношениях проекта с лесхозом оставались лишь небольшие расхождения по поводу отношения к уборке лесосек, так как лесхозы по-прежнему не признавали скандинавские технологии в этой области: «Кошмар какой-то, они практически не делают уборку»*****. В межведомственном лесхозе, который раньше назывался сельскохозяйственным, к проекту относились скорее нейтрально. Оба информанта из этого лесхоза считали, что те практики, которые продвигает модельный лес, немногим лучше, чем то, что делается на их территории.

Директор и сотрудники другого, Могутовского, лесхоза, напротив, восхищаются наработками модельного леса. Это объясняется тем, что в прошлом на территории этого лесхоза была лесная опытная станция, филиал Ленинградского НИИ лесного хозяйства. По словам информанта, давние

* Интервью с директором «СТФ-Струг», 2002 г.

** Интервью с лесничим, 2006 год.

*** Интервью с лесничим Узлинского лесничества, 2006 г.

**** Интервью с директором Стругокрасненского лесхоза, 2006 г.

***** Интервью с директором Стругокрасненского лесхоза, 2006 г.

профессиональные связи коллег из НИИ лесного хозяйства способствовали позитивному отношению к проекту*. Такому отношению способствовало и то, что директор лесхоза какое-то время работал в проекте в качестве эксперта. Впоследствии эта опытная станция была преобразована в опытное лесное хозяйство Могутовский лес. И хотя теперь он находится в ведении Лесного Агентства, он по-прежнему нацелен на инновации и старается внедрить в практику наработки модельного леса. К примеру, они сохраняют биоразнообразие на лесосеках сплошных рубок, стараются добиться естественного лесовосстановления, внедряют постепенные рубки в зонах отдыха людей. Превышенный опыт и профессиональный интерес помогает директору Могутовского лесхоза находить обходные легальные пути для внедрения инноваций, принимать самостоятельные решения: «Я вообще горой за модельный лес. Он хоть немножечко вносит современные тенденции в ведение лесного хозяйства...»**.

Начальник Военного лесхоза также является энтузиастом, которого вдохновляют идеи модельного леса. Этот человек родом из семьи потомственных лесоводов. Модельный лес заинтересовал его как специалиста, особенно он оценил идеи биоразнообразия, к примеру, оставление древесных остатков после рубок на пасаках, и лесовосстановления естественным путем. Высокую оценку он дает лесным клубам, как месту, где можно обмениваться мнениями, как профессионалам, так и выслушивать мнение общественности. Однако данный информант не распространяет свое положительное отношение к проекту на «СТФ-Струг», имеет к ним претензии, считая, что они недостаточно строят дороги, так как это экономически не выгодно для предприятия.

Как видно из вышеизложенного, возникла парадоксальная ситуация, когда проект не может распространить инновационные практики на тех территориях, на которых он ставил задачу их распространить: на территориях аренды «СТФ-Струг», не входящих в Модельный лес, и предприятию приходится прибегать к уловкам для их внедрения здесь***. Зато его практики распространяются довольно успешно на тех территориях, на которых сотрудники проекта не прикладывали к этому никаких усилий. Мы видим, что институциональные правила, сложившиеся в данных конкретных местах, не являются изоморфными и зависят скорее от индивидуумов, представляющих организации. Следствием является то, что и компания не может применить организационный изоморфизм, будучи вынужденной поступать по-разному в каждом конкретном случае исходя из конкретных условий данного поля.

* Интервью с директором ФГУ Могутовский лес.

** Интервью с директором ФГУ Могутовский лес, 2006 г.

*** Интервью с научным директором проекта, март 2008 г.

Взаимодействие с администрациями

Хорошее взаимодействие с местной администрацией являются необходимым условием успешного встраивания предприятия в местный контекст. Руководствуясь этой идеей, концерн Стора Энсо искал пути построения партнерских отношений с местными властями.

Взаимоотношения с псковской областной администрацией у проекта складывались волнообразно, так как после каждого переизбора или реструктуризации в областных структурах приходилось по новой налаживать отношения и рассказывать о проекте. На последнем этапе проекта было налажено плотное сотрудничество с отделом образования по поводу презентации и внедрения разработанного и изданного в рамках проекта учебника по устойчивому лесопользованию.

С администрацией городского поселения Струги Красные отношения складывались хорошо* с самого начала проекта. Они укреплялись и благодаря тому, что первый директор «СТФ-Струг», впоследствии ставший директором компании Балтструг и консультантом проекта был одновременно депутатом городского поселения и формировал положительное отношение к проекту в городской администрации.

Администрация Стругокрасненского района поддерживала «СТФ-Струг» еще до начала проекта, поскольку в то время это был основной налогоплательщик в районе. Она даже предпринимала попытки оградить предприятие от штрафов, накладываемых лесхозом. Информант приводит пример такого хорошего отношения: «Месяц лил дождь, но по срокам надо было вывозить дрова. Лесхоз готовился штрафовать, а администрация и говорит, что сама вывезет эти дрова для своих котельных**». Кроме того, «СТФ-Струг» наряду с другими предприятиями района по договоренности с руководителями администрации оказывал им помощь в проведении праздников. За такой помощью администрация обращалась к предприятиям редко, не желая злоупотреблять своим административным ресурсом в работе с аккуратным и значимым для района налогоплательщиком***. Другой информант так объясняет отношение администрации к данному вопросу: «Это коммерческое предприятие, которое пришло заработать деньги, а не нести социальную нагрузку»****.

* Учтены только интервью 2006 г. Во время исследования в 2002 г городской администрации не было, а была единая районная администрация.

** Интервью с представителем СТФ Струг, 2002 г.

*** Интервью с заместителем главы районной администрации по социальной сфере, 2006 г.

**** Интервью с представителем районной администрации ответственным за лесной сектор, 2007 г.

Когда начался проект, администрация восприняла его как нечто отдельное от бизнеса, отождествляя его с НИИ лесного хозяйства, проводящим некий научный эксперимент. «По большому счету, они работают как научно-исследовательский институт...» (Там же). Об «СТФ-Струг» тот же информант говорит совсем другое: «Что для нас лесозаготовка? Это разбитые дороги, сломанная инфраструктура, то ночью связь порвет, то трубу какую-нибудь раздавит» (Там же). Интересно, что WWF районная администрация тоже рассматривала не столько в контексте проекта, сколько как природоохранную организацию, к тому же поддерживающую местные школы и библиотеки. Таким образом, в администрации не было глубокого понимания сути устойчивого лесопользования как равноправного сочетания экономической, социальной и экологической компоненты. Они понимали экономическую выгоду для района от присутствия бизнеса в лице лесозаготовительных компаний, но при этом социальные и экологические новшества псковского модельного леса приписывали другим акторам.

Взаимоотношения с населением

На первом этапе работы, с открытием офиса проекта, было необходимо завоевать доверие населения, которое отнеслось к нему подозрительно, не понимая, зачем иностранцы приехали сюда, подозревая, что помощь не может быть бескорыстной. Поскольку WWF был заинтересован в том, чтобы проект «Псковский модельный лес» органично вписался в местное сообщество, он принимал активное участие в мероприятиях, связанных с культурными традициями местного населения. В рамках данного проекта WWF принимал участие в финансировании строительства православной часовни, проведении праздника Масленицы и школьного выпускного вечера*. Респондент говорит об этом: «Народ это благоприятно принимает. Праздники районные, они были всегда, и мы только немножко помогли финансово. Но, если у них раньше были просто праздники проводов зимы, то теперь они приобрели экологическую окраску»**. Еще одной стратегией привлечения «на свою сторону» широких слоев населения являются экологические акции: фестивали леса, экологические праздники, спортивные мероприятия, создание фондом клубов друзей WWF в зоне их действия. В области детского образования фонд адаптировал к российской действительности шведский учебник по устойчивому управлению лесами «Основы устойчивого управления лесным хозяйством». После апробации его в средних школах, в 2007 г. он был издан и распространен в Северо-Западном регионе России.

* Интервью с директором проекта, 2002 г.

** Интервью с представителем местного сообщества, 2002 г.

С самого начала проекта в его рамках была открыта грантовая программа, поддержавшая все поданные заявки на малые проекты. За время действия проекта было профинансировано 32 проекта в области экологического образования и просветительства (экологические лагеря, праздники, и др.). Малые гранты были эффективным инструментом вовлечения местного населения в проект и средством распространения информации о проекте и о деятельности фонда.

WWF также проводил большую работу по информированию населения о проекте и его целях через СМИ. Информировать население было необходимо еще и потому, что это было одним из требований сертификации и все специалисты и гости, приезжающие в модельный лес в первую очередь интересовались вопросами общественного участия в принятии решений, связанных с лесопользованием: «На Западе это любимый “конек” <...> приезжают, и сразу об этом спрашивают. Принимает ли у нас общественность решения»*.

Для развития демократических институтов WWF организовали лесной клуб, идею которого они взяли из другого своего проекта — модельного леса Прилузье**. Задачей лесного клуба было информирование заинтересованных сторон и населения о ходе выполнения проекта и вопросах, связанных с ним. На заседания клуба приглашались представители администрации разных уровней, представители лесхозов, все грантополучатели, школы, библиотеки, дом культуры, активисты. Лесные клубы проходили бурно. Так как население было настроено враждебно к рубкам, у него возникло множество вопросов и претензий, многие из которых адресовались не столько проекту, сколько администрации. Присутствующие интересовались — кто рубит, почему, куда вывозят лес, как в районе организовано лесопользование, поднимались вопросы о дровах, пиломатериалах, вывозе мусора и другие: «Сначала разговоров было очень много, потому что все было непонятно, и очень много вопросов касательно лесопользования в нашем районе»***. В ходе второго этапа проекта клуб стал собираться дважды в год, и его заседания стали проходить спокойнее. Тот же информант рассказывает: «Сейчас вопросов стало меньше, потому что все понятно стало — чем занимается модельный лес, а чем Стора Энсо. Люди приходят за интересной информацией» (Там же).

Общественные слушания в рамках проекта проводились только один раз, в рамках лесоустройства в 2002 г. Для слушаний был использован опыт одного из проектов Мирового Банка, при котором участникам предлагается выбрать один из разработанных сценариев. В рамках подготовки к слу-

* Интервью с сотрудником проекта, 2002 г.

** Интервью с сотрудником WWF, 2002 г.

*** Интервью с организатором лесного клуба от населения, 2007 г.

шаниям было разработано восемь сценариев ландшафтно-экологических планов для модельного леса, сочетающих в себе экономические, экологические и социальные стороны лесоправления в различных соотношениях, от крайних вариантов, где сочетание этих трех аспектов было со значительным перевесом одного из них, до тех, в которых три аспекта распределялись наиболее гармонично. В ходе обсуждений на слушаниях был принят план, представляющий компромисс экономической компоненты с экологической и социальной, причем из двух наиболее разумных сценариев был принят более экологически ориентированный, с сохранением глухариных токов*. Перенесение такой модели слушаний в другие регионы затруднительно, поскольку существующие жесткие федеральные нормативы лесоправления ограничивают диапазон возможных сценариев (Там же).

Оценка результатов стратегического партнерства

В ходе проекта «Псковский модельный лес» WWF способствовал легитимации компании в международной среде экологических организаций, ученых, НПО, в государственных структурах, т.е. служил делу создания положительного образа компании. КСО компании при этом «обогащалась» требованиями, идущими от локальностей. К примеру, при взятии лесов в аренду компания подписывает с администрацией района договор о социальном партнерстве, по которому компания выполняет ряд условий, например, снабжает дровами местное население.

Проект «Псковский модельный лес» в части корпоративной социальной ответственности был направлен как внутрь страны, на локальность, так и вовне — на внешние западные сенситивные рынки. На уровне локальности КСО давалась концерну ценой больших затрат и небольшой по сравнению с этими затратами отдачей. В этой части результаты проекта были наиболее ощутимы именно на внешних рынках.

Как говорилось ранее, ТНК, действуя в разных странах, транслируют к локальностям свои глобальные стратегии и подходы. В нашем случае Стора Энсо была «передатчиком» скандинавских технологий лесопользования. При этом Псковский модельный лес служил ключевым актором адаптации этих транснациональных практик к локальности, разработки на их базе своих инноваций, а WWF выстраивал отношения со стейкхолдерами на самых разных уровнях для внедрения этих транснациональных практик.

Среди позитивных результатов проекта «Псковский модельный лес» следует упомянуть и его стратегическое значение. В ходе проекта были раз-

* Интервью с научным директором проекта, март 2008 г.

работаны технологии ведения интенсивного лесного хозяйства на полный цикл (100 лет), что позволит проводить эти работы наиболее эффективно, сочетая экономическую выгоду с экологической целесообразностью (Там же).

Для WWF было очень важным партнерство с концерном Стора Энсо в процессе сертификации, так как в ходе проекта удалось убедить концерн, первоначально заинтересованный в других системах сертификации, в преимуществах именно системы FSC. Для концерна Стора Энсо, со своей стороны, был очень важным опыт получения сертификата для своего дочернего предприятия «СТФ-Струг», который служил для него «экспериментальной площадкой» прохождения процесса сертификации в российских условиях. По получении этого первого сертификата концерн запустил сертификацию всех своих других российских предприятий и цепочки поставок. Компания сама стандартизировала подходы к сертификации для своих подразделений, частично используя опыт, полученный в ходе реализации проекта «Псковский модельный лес». Выращенное Псковским модельным лесом экспертное сообщество по сертификации, НПО Гринфорест, ставшее зарегистрированным консультантом при национальном офисе FSC, разрабатывает и тиражирует природоохранное планирование, в том числе для всех арендных территорий Стора Энсо. Эксперты Гринфорест делают его очень детальным и затем обучают предприятия, как пользоваться этой методикой*.

Как показало исследование, для компании Стора Энсо Псковский модельный лес был не столько даже стратегией адаптации бизнеса к российскому контексту, сколько самого российского контекста к своему бизнесу. WWF, со своей стороны, был также заинтересован в трансформации российских лесохозяйственных институтов с целью большего их соответствия концепции устойчивого лесопользования. Проект пытался внедрить в российский контекст скандинавские практики лесопользования, адаптировав их к российским условиям и создав новые нормативы. Предполагалось дальнейшее внедрение этих нормативов на законодательном уровне, что значительно облегчило бы ведение бизнеса как зарубежным компаниям, так и местным, работающим на международных рынках. Однако в результате наработанные практики удалось институализировать во время действия проекта только на территории модельного леса. В разных регионах очень разные системы управления лесами, разные заинтересованные стороны и элементы гражданского общества, поэтому компании необходимо было иметь очень много ресурсов, чтобы понять, что происходит в регионах. Отсутствие единой системы или подхода к организации лесного секто-

* Участвующее наблюдение на тренинге ответственных за сертификацию компании Стора Энсо, ноябрь 2007 г.

ра затрудняло перенос опыта в этой области из одного региона в другой. Однако кое-что компании все-таки удалось сделать в этой области. К примеру, с 2006 г. началось распространение методики природоохранного планирования для проведения сертификации в дочерних предприятиях концерна. Методика эта, опять-таки, не была утверждена на федеральном уровне, поэтому ее внедряли «обходными», хотя и вполне легальными путями, с выделением особо защитных участков. В каждом регионе, где действовали подразделения Стора Энсо, им приходилось решать возникающие проблемы разными путями, в основном через лесоустройство. С выделением ключевых биотопов решение вопроса упиралось в уровень понимания его сути представителями лесхоза. Компании приходилось при отводах участков относить ключевые биотопы к «неэксплуатационным площадям» и выделять их совместно с лесхозами.

Транслирование опыта проекта «Псковский модельный лес» на другие территории в области работы с населением также было затруднено, но по другим причинам. Как упоминалось, сценарный подход, использовавшийся в общественных слушаниях проекта, в обычных условиях применить почти невозможно.

Одним из самых значительных результатов деятельности проекта «Псковский модельный лес» стало то, что с их подачи федеральными органами было принято решение о создании российской сети модельных лесов с государственным финансированием. Однако решение это не реализовалось в связи с реформированием и передачей управления лесами в Рослесхоз, под руководство министерства сельского хозяйства и в связи с начавшимся экономическим кризисом. Таким образом, победа WWF была сведена на нет изменившимися обстоятельствами.

Теоретическое осмысление полученных результатов

Итак, мы видим на примере лесопользования как институциональные поля, которые складываются на национальном уровне из взаимодействия федеральных, региональных и местных акторов, через сертификацию претерпевают воздействие глобальных правил и норм. Этот процесс идет вначале спорадически, распространяясь на отдельные географические регионы, вовлеченные в сертификацию, постепенно усиливаясь по мере расширения этих регионов. Псковский модельный лес, в этом отношении, является особым случаем, где воздействие глобальных практик на национальное институциональное поле велось сразу через два канала — с одной стороны, через сертификацию, с другой, через международную НПО WWF. Как показало исследование, процесс воздействия и внедрения глобальных норм в институциональные поля не проходит в России гладко, так как го-

сударственные нормы последнего (Лесной кодекс 2007 г., действующие нормативы лесопользования и др.) «сопротивляются» изменениям, приносимым транснациональными неправительственными организациями и корпорациями. Это «сопротивление» не носит последовательного и намеренного характера, скорее, оно связано с институциональной турбулентностью периода реформирования экономики, который Россия переживает второе десятилетие подряд. Происходят парадоксальные ситуации, когда государство одновременно «зажигает зеленый и красный свет светофора». Так, к примеру, случилось с Конвенцией по биоразнообразию, которую Россия ратифицировала еще в 1995 г., но не разработала при этом нормативов сохранения биоразнообразия при коммерческом лесопользовании. В результате предприятия, проходящие сертификацию, вынуждены соблюдать ее требование сохранения биоразнообразия через обходные пути, так как если бы они это делали напрямую, это было бы нарушением существующего российского законодательства и вело бы к штрафам. Концерн Стора Энсо был объектом двойного принудительного изоморфизма, подвергался двойному давлению: со стороны государственных норм институционального поля и со стороны глобальных стандартов лесной сертификации. У обеих сторон, оказывающих давление, имеются надзорные органы, которые следят за выполнением соответственно национальных и глобальных правил, часто противоречащих друг другу. Чтобы удовлетворить обе стороны, Стора Энсо, как и другим корпорациям, проходящим сертификацию, приходилось в каждом случае искать индивидуальные подходы к их представителям. Найденные пути решения постепенно превращались в своеобразный неформальный свод правил. Так, на нашем примере мы видим, как при несовершенстве формальных норм общества в действие вступают неформальные правила (Roth, Kostova 2003: 314).

Принцип мимического изоморфизма в исследуемом случае реализовывался для партнеров по-разному. Как показало исследование, концерн через проект модельного леса стремился создать некий оптимальный алгоритм действий для успешного ведения бизнеса в данной конкретной стране, который предполагалось распространить на все предприятия, работающие здесь. Таким образом, был бы применен принцип мимического изоморфизма. Однако нестабильность, турбулентность организационных полей в различных регионах страны не позволила осуществить этот план в том виде, в котором он первоначально существовал. WWF, со своей стороны, также стремился к созданию некоей модели устойчивого лесопользования, которую можно было бы распространять в дальнейшем по стране.

Третью разновидность изоморфизма, то, что в специальной литературе именуется нормативным давлением, демонстрирует история со старовозрастными лесами. Хотя на территории Псковского модельного леса нет таких лесов, концерну Стора Энсо приходилось сталкиваться с этим вопро-

сом, как и прочим лесозаготовительным компаниям. Это ценностное понятие усиленно внедрялось экологическими организациями во главе с Гринпис через рыночные кампании и потребительские бойкоты. Охрана старовозрастных лесов также вошла в качестве требования в стандарты сертификации, продвигаемой WWF. В результате, через принудительный изоморфизм, ценность старовозрастных лесов была признана всеми предприятиями корпорации. На охрану этой ценности концерн пошел в обход национальных российских норм, неся при этом экономические потери, так как платил за аренду этих лесов, когда они попадали в его арендные территории, но при этом вводил мораторий на рубки на этих участках.

Как упоминалось выше, одним из возможных результатов создания модели устойчивого лесопользования и дальнейшего его перенесения на другие предприятия было снижение в конечном итоге транзакционных издержек концерна. Однако, из-за описанных трудностей в применении мимического изоморфизма в условиях нестабильного институционального поля в стране, транзакционные издержки оставались довольно большими, и ожидаемого эффекта достичь не удалось. Положение усугублялось еще и тем, что в стране с переходной экономикой, какой является Россия, часто возникают форс-мажорные факторы, которые невозможно ни прогнозировать, ни, тем более, протестировать на модели, и которые могут резко повысить транзакционные издержки. К примеру, таким фактором является внезапное введение высоких таможенных пошлин на вывоз круглого леса, на который был ориентирован бизнес концерна в Псковской области. Это и привело к закрытию предприятия.

Как уже говорилось, строя свою стратегию для адаптации бизнеса в России, концерн Стора Энсо отвечал не только на обычное для этой области давление западных экологически и социально чувствительных рынков, но и на воздействие турбулентного институционального поля России, складывающегося под влиянием, как новых норм, так и старых социалистических. Таким образом, концерн претерпевал воздействие как институционального изоморфизма, так и того, что социологи, исследовавшие страны с переходной экономикой, называли «институциональным багажом». Последний проявлял себя в форме несовершенного законодательства и нормативной базы страны, к которым концерну приходилось приспособляться, и через свои органы управления: лесхозы, несущие в своей деятельности следы советского прошлого.

Благодарности

Данная работа была бы невозможна без поддержки несколькими фондами и грантами. Экспедиция в Псковский модельный лес в 2002 г. была

поддержана Фондом Макартуров в рамках проекта «Разработка экологической политики России», экспедиция в 2006 г. была поддержана Шведским Университетом Сельскохозяйственных наук по проекту «Оптимальное использование лесных ресурсов Северо-Запада», профинансированному Фондом «Stiftelsen Marcus och Amalia Wallenbergs Minnesfond».

Анализ данных и написание работы осуществлялись при поддержке МОНФ и Финской Академии наук по проекту «Взаимодействие компаний с обществом как бизнес стратегия: инновационные интеграционные стратегии финских и российских компаний». Работу в библиотеке также поддержала Финская Академия наук (программа приглашения ученых из России, грант № 122449).

Автор благодарит сотрудников Хельсинской Школы экономики, Пайви Корхонен и Риитту Косонен (Paivi Korhonen и Riitta Kosonen) за консультацию и помощь при написании данной работы. Автор благодарит научного сотрудника Шведского Университета Сельскохозяйственных наук Пера Ангельстама за плодотворное обсуждение полученных данных.

Особой благодарности заслуживают научный руководитель проекта Борис Романюк и менеджеры компании Стора Энсо: Ольга Рогозина, Хелена Янтунен, Илка Каллио и Анне Харконен (Helena Jantunen, Ilka Kallio, Anne Harkonen), щедро и искренне делившиеся своими знаниями и принимавшие участие в обсуждении и редактировании рукописи статьи. Кроме того, автор благодарит всех информантов за искренние и детальные интервью.

Литература

Волков В.В. Силовое предпринимательство. СПб.: Европейский университет; Летний Сад, 2002.

Радаев В.В. Новый институциональный подход и деформация правил в российской экономике // Экономическая социология. Новые подходы к институциональному и сетевому анализу / Ред. В.В. Радаев. М.: ГОССПЭН, 2002. С. 157–209.

Флигстин Н. Поле, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. Новые подходы к институциональному и сетевому анализу / Ред. В.В. Радаев. М.: ГОССПЭН, 2002. С. 119–156.

Тысячнюк М.С. НГО между глобализацией и локализацией: Роль глобальных процессов в мобилизации общественного участия в лесных поселках // Журнал социологии и социальной антропологии. Специальный выпуск «Негосударственные механизмы управления в глобальном обществе». 2006. Т. 9. С. 113–148.

Bartley T. How foundations shape social movements: the construction of organizational field and the rise of forest certification, paper under review in American Journal of Sociology, received from the author.

Conroy M. Can advocacy-led certification systems transform global corporate practices? Evidence and some theory // Political Economy Research Institute. University of Massachusetts. Working Paper Series. 2001. N 21. P. 1–25.

Роль НПО как стратегических партнеров бизнеса в построении модели...

DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // *American Sociological Review*. 1983. N 48(2). P. 147–160.

DiMaggio P. Constructing an organizational field as a professional project: US art museums? 1920–1940 // *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago press, 1991. P. 167–292.

DiMaggio P., Powell W. Introduction // W. Powell, P. Di Maggio (eds). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago press, 1991.

Newman K.L. Organizational transformation during institutional upheaval // *Academy of Management Review*. 2000. N 25(3). P. 602–619.

Meyer R., Rowan B. Institutionalized organizations // *American Journal of Sociology*. 1977. N 83. P. 340–363.

North D. *Institutions, inswtitutional change and economic performance*. Cambridge: Harvard University press, 1990.

O'Rourke D. Market Movements. Nongovernmental Organization Strategies to Influence Global Production and Consumption // *Journal of Industrial Ecology*. 2005. N 9(1–2). P. 115–128.

Peng M.W. Towards an institution based view of business strategy // *Asia Pacific Journal of Management*. 2002. N 19. P. 251–267.

Roth K., Kostova T. Organizational coping with institutional upheaval in transition economies // *Journal of World Business*. 2003. N 38. P. 314–330.

Scott W.R. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1995.

Tempel A., Walgenbach P. Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and business-systems approach can learn from each other // *Journal of Management Studies*. 2007. N 44. P. 1–24.