

*А. Кулясова*

## **СТОЛКНОВЕНИЕ БИЗНЕС-КУЛЬТУР: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОСТСОВЕТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВХОЖДЕНИИ В МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНЦЕРН\***

*В статье дан анализ трансформации российской лесозаготовительной компании «Олонецлес» при вхождении в международный лесопромышленный концерн. Рассмотрен социально-экономический контекст, дана хронология изменений на предприятии, проанализированы проблемы, возникшие в процессе интеграции российского предприятия в международный концерн. Особое внимание уделено изменению практик социально-экологической ответственности в связи с интеграцией постсоветского предприятия в международную структуру.*

**Ключевые слова:** *доверие, сертификация, лес.*

**Key words:** *trust, certification, forest.*

### **Введение**

В статье анализируется трансформация российской лесозаготовительной компании при вхождении в международный лесопромышленный концерн. Рассматривается довольно типичный случай, так как в настоящее время в лесной области активно происходит укрупнение бизнеса, и российские лесозаготовительные предприятия могут выстоять только при вхождении в крупные иностранные или российские холдинги. Каким об-

---

\* Статья является результатом работы по проекту «Companies' Social Relations as a Component of Local Business Strategies: Innovative Integration Strategies of Finnish and Russian Companies» при поддержке Финской Академии наук (грант № 118538, персональный грант Кулясовой Антонины № 122094).

разом происходила интеграция давно существующего и имеющего длительную историю развития российского предприятия в международный концерн? Процесс интеграции в таких случаях происходит довольно болезненно, так как старая бизнес-культура, уходящая корнями еще в советский период и сохранившая его следы, несмотря на все изменения и реформы последних двадцати лет, неминуемо отличается от бизнес-культуры крупного западного международного концерна. В данном случае под бизнес-культурой я понимаю «совокупность духовных ценностей и определяемых ими способов ведения дел в бизнесе» (Летуновский 2008).

Особое внимание уделено практикам корпоративной социально-экологической ответственности (КСО), на примере которой как раз и будет рассмотрено столкновение и взаимодействие двух бизнес-культур — постсоветского лесозаготовительного предприятия и международного лесопромышленного концерна. Как это изменило корпоративную социально-экологическую ответственность российской лесозаготовительной компании и ее отношения с местным сообществом? На данном примере показано, как разработанные в международном концерне практики корпоративной культуры адаптируются к локальному российскому контексту.

Для анализа выбрана дочерняя компания международного лесопромышленного концерна «Стора Энсо» ОАО «Олонецлес», работающая в Олонецком и Пряжинском районах Республики Карелия. Такой выбор обусловлен тем, что «Олонецлес» вошел в состав «Стора Энсо» не так давно (в 2005 г.), и в конце 2007 г. предприятие было сертифицировано по схеме Лесного попечительского совета (Forest Stewardship Council — FSC)\*. Таким образом, трансформация практик российского постсоветского предприятия в связи с требованиями международного концерна и его стратегией по адаптации предприятия в этом случае наиболее зрима. Данный пример ярко демонстрирует разницу бизнес-культур и последующую трансформацию одной из них. Предметом анализа в статье является процесс изменений, произошедших в лесозаготовительной компании «Олонецлес» после того, как она стала частью международного лесопромышленного концерна «Стора Энсо»\*\*.

В начале статьи я обозначу теоретические подходы для анализа данного примера. Наиболее подходящей для анализа данного случая я считаю теорию проторенного пути, так как она хорошо объясняет переход от очень постепенной реорганизации бывшего советского предприятия к более резким изменениям в связи с вхождением в новую экономическую структуру. Я также буду использовать неоинституциональные подходы, которые пред-

---

\* Сайт Российского национального офиса Лесного попечительского совета [www.fsc.ru](http://www.fsc.ru).

\*\* Сайт международной компании «Стора Энсо» [www.storaenso.com](http://www.storaenso.com).

ставляются наиболее адекватными для понимания агентов институциональных изменений.

Далее будет рассмотрен социально-экономический контекст, в котором действует «Олонецлес», и дана хронология изменений на предприятии. При этом я буду обращать основное внимание на те моменты, которые объясняют, как трансформация рассматриваемого предприятия отражается на окружающей среде и жизни сообщества. Я остановлю свое внимание на исторических аспектах жизни предприятия, так как его история как советского градообразующего предприятия объясняет традиционные ожидания местного сообщества и их восприятие роли предприятия и процессов его модернизации после вхождения в состав международного концерна. Также будут освещены этнические особенности контекста, которые имеют большое значение для выполнения условий сертификации.

В статье будет проанализирована общая корпоративная политика, характеризующая бизнес-культуру «Стора Энсо» как социально и экологически ответственного международного концерна, и исследовано, как эта политика проникала и интегрировалась на предприятии «Олонецлес». Будет дан анализ изменения статуса компании «Олонецлес»: от лесозаготовительного предприятия, имеющего российских акционеров, к дочернему предприятию крупной международной компании. Будет показан довольно типичный в таких случаях болезненный для местного населения процесс столкновения двух бизнес-культур: корпоративной культуры лесозаготовительного предприятия, действовавшего в условиях советской и пост-советской экономики, и корпоративная культура международного концерна.

Я проанализирую проблемы, возникающие при переходе от привычной бизнес-культуры к новой и изменение практик КСО. Далее я рассмотрю включение «Олонецлес» в процесс сертификации FSC и изменение в связи с этим его практик. Сертификация будет рассматриваться как глобальный механизм, с помощью которого международные практики устойчивого лесопользования проникают на локальный уровень. Кроме того, будет показано, каким образом российское предприятие, войдя в структуру международного концерна, адаптируется к новым условиям, как транслируются глобальные практики на местный уровень, как меняется КСО российского лесозаготовительного предприятия при включении его в международный концерн и в систему FSC.

При исследовании использовалась качественная методология, при которой выслушиваются все заинтересованные стороны, без учета репрезентативности выборки. Автор не претендует на объективное раскрытие фактов, но изучает реакцию участников процесса, их восприятие и конструирование окружающей реальности. В статье изучаются социальные конструкты, с целью понять каждую из бизнес-культур в процессе их интеграции.

Материалы для написания данной статьи были собраны в 2007–2008 гг. Они включают анализ источников: Интернет, участвующее наблюдение во время проведения консультаций с местным населением, проводимых в рамках подготовки компании «Олонецлес» к сертификации, протоколы консультаций, беседы и интервью с представителями местных и районных администраций, НПО, местным населением и гражданскими инициативами, работниками и руководством Олонецлес и «Стора Энсо». Консультации были проведены в г. Олонце, г. Пряже, сельских населенных пунктах Олонецкого и Пряжинского районов Республики Карелия.

### Теоретические подходы

При анализе данного примера используется теория и подходы неoinституционализма и теория проторенного пути (path dependency). Авторы неoinституциональных подходов концентрировались на влиянии социальной и культурной среды на организации (DiMaggio, Powel 1991; Meyer, Rowan 1977: 340–363; Zucker 1977: 726–743). Они утверждали, что устойчиво существующие в обществе институционализованные представления об обязанностях, верования и ожидания воздействуют на поведение компаний. То есть компании действуют не только исходя из экономической эффективности, но и из общественных представлений о том, как они должны действовать (Scott, Meyer 1994: 1–8). Общественные институты и окружающая среда, с одной стороны, регулируют действия компаний, с другой, легитимируют и морально оправдывают их действия, создавая систему формальных и неформальных правил (Temple, Walgenbach 2007).

В России и в других постсоциалистических странах практики и культура предприятий складываются не только из новых, привносимых новыми экономическими реалиями, правил, но также из формальных и неформальных правил, оставшихся от советского экономического устройства. Авторы, работающие в рамках неoinституциональных подходов и занимавшиеся исследованиями в странах с переходной экономикой, т.е. в странах институциональных переворотов (institutional upheaval) (Newman 2000: 602–619), вводят понятия институциональной недостаточности, или несовершенства (imperfection) и институционального багажа (Roth, Kostova 2003: 314–330). Они утверждают, что есть разрыв между существующей и желаемой институциональной формой и государственной системой, что и порождает институциональное несовершенство. Кроме того, каждая организация имеет свой институциональный багаж, определяемый ее историей, силой укоренившихся привычек пропитавших институциональные формы, сложившиеся до радикальных институциональных изменений. Таким образом, привычная бизнес-культура конкретной организации, в на-

шем случае лесозаготовительного предприятия, определяется институциональным багажом и зависит от уровня совершенства новых государственных институтов, от норм и правил, сложившихся в социальных институтах и сообществе в том месте, где работает предприятие.

Как упоминалось выше, кроме неинституциональной теории в статье я буду опираться также на теорию проторенного пути, положения которой тесно связаны с уже изложенным. Данная теория (North 1990; Hausner, Jessop, Nielsen 1995; Williamson 2000: 595–613) различает две тенденции в развитии институтов. С одной стороны, социальные институты, присущие данному обществу, постоянно воспроизводятся на пути его развития и препятствуют собственной трансформации или появлению новых институтов, что создает эффект движения по одной и той же «колее».

С другой стороны, теория «проторенного пути» предполагает, что благодаря деятельности различных социальных акторов можно выйти из колеи и пойти новым путем. Для этого важно, чтобы социальные акторы создали новое сильное направление движения, которое приведет к созданию новых институтов. Таким образом, произойдет «раскачивание» старого пути («path-shaping») и выход на новый путь, формирующий новую «колею». В нашем случае я буду рассматривать как раз такой переломный момент, когда постсоветское предприятие уходит с проторенного пути благодаря воздействию мощного международного актора — международного концерна. С этого момента его развитие происходит под воздействием уже не только этого концерна, но и других глобальных процессов, в том числе процесса FSC.

## **Социально-экономический контекст**

Лесозаготовительная компания ОАО «Олонецлес» работает в Республике Карелия, в Олонецком и Пряжинском районах. Олонецкий район является лесохозяйственным и сельскохозяйственным регионом, располагающимся в южной части Карелии. Количество населения небольшое — 29,3 тыс. человек. Основное направление в экономике района составляет лесозаготовка и лесопереработка. В структуре промышленного производства района ведущее место занимает лесопромышленный комплекс, представленный лесозаготовительным предприятием «Олонецлес» и лесоперерабатывающим предприятием Ильинский лесозавод.

«Олонецлес» — основной лесопользователь в районе. В 2007 г. у предприятия было в аренде 174,3 тыс. га и его расчетная лесосека составляла около 200 тыс. кубометров. Кроме того, на территории Олонецкого района работает множество мелких лесозаготовителей — частных и индивидуальных предпринимателей, а также подрядчики «Олонецлес», которые дей-

ствуют на территории аренды компании. В районе работают и компании-арендаторы из других районов и областей (Олонецкий район 2007).

Жизнь населения большинства населенных пунктов, расположенных вблизи территории аренды «Олонецлес», связана с лесозаготовкой. Многие населенные пункты являются лесными поселками, построенными в советский период для работников леспромхоза, преемником которого стала компания «Олонецлес». В них живут как местные жители, переехавшие из других населенных пунктов Карелии, так и люди, приехавшие в свое время из разных областей Советского Союза.

Кроме лесных поселков на территории аренды «Олонецлес» расположены традиционные карельские деревни. Их этнический состав вносит особенности в контекст анализируемого случая. Коренными жителями района считаются не только карелы, но и людики — специфическая этнокультурная группа, деревни которых также расположены вблизи арендной базы «Олонецлес». Олонецкий район, по словам информантов, имеет этническую специфику и является «национальным районом, это этническая территория коренного населения»\*. Район является территорией, где расположено множество природно-культурных памятников карелов, места религиозной и культурной значимости карельского народа. В городе Олонце есть ряд общественных культурно-этнических организаций, в том числе Фонд «Наследие» и «Олонецкие карелы», которые работают по сохранению этнокультурного наследия карелов и восстановлению их традиций.

### **Краткое аналитическое описание примера**

Компания ОАО «Олонецлес» имеет длительную историю, уходящую в советский период. Это акционерное общество было образовано на базе бывшего советского леспромхоза. Длительная советская история лесозаготовительного предприятия «Олонецлес» определяет наличие существенно-институционального багажа, представляющего собой экономические и социальные практики, привычный образ действия, присущий советскому времени. Институциональный багаж определял бизнес-культуру предприятия, его отношения с местным сообществом, тот проторенный путь, по которому шло развитие.

Долгое время предприятие «Олонецлес» (Олонецкий леспромхоз) считалось градообразующим для города Олонца и районообразующим для Олонецкого района. «Олонецкий леспромхоз» был еще и поселкообразующим для большинства лесных поселков Олонецкого района. В советское

---

\* Заведующий Олонецкой районной библиотеки, Протокол выступлений на сходе жителей г. Олонца, ноябрь 2007.

время государство выделило Олонецкому леспромхозу 2,5 миллиона кубометров расчетной лесосеки, что позволило иметь очень большой объем заготовки. Соответственно большая часть трудоспособного населения лесных поселков вплоть до середины 1990 гг. работала в леспромхозе, а затем в «Олонецлес». Это было основное лесозаготовительное предприятие района.

Поскольку одним из принципов советского государства было обеспечение работой всех, то численность штатов была раздута и эффективность работы отдельного человека могла быть невысокой. Это была общая тенденция. Вот как прокомментировал сходную ситуацию в советский период в Питкирантском комплексном леспромхозе\* один из финских менеджеров «Стора Энсо»\*\*: «Когда мы пришли, у нас было 1200 работников. Это была традиция, что 5–6 человек делали ту работу, которую мог сделать один человек. Нам за первые полгода пришлось уволить всех людей, которые проходили по ведомости зарплаты, а на самом деле не работали. В Советском Союзе была такая практика, это называлось “кормушка”, т.е. были сделаны рабочие места, а на них люди не делали реальной работы»\*\*\*.

В период реформ арендная база «Олонецлес» очень сильно сократилась и в момент проведения исследования составила около 200 тысяч кубометров. Арендованные ОАО «Олонецлес» леса расположены на территории двух районов — Олонецкого и Пряжинского. Офис компании находится в г. Олонце. Постепенно, в связи со снижением расчетной лесосеки и переходом на новую систему заготовки (сортиментную)\*\*\*\*, количество работников на предприятии сокращалось.

Советская история «Олонецлес» является типичной для «старых» леспромхозов, а формы КСО «Олонецлес» типичны для лесозаготовительных предприятий российского лесного сектора советского и постсоветского периода. В советский период вся социальная инфраструктура лесных поселков поддерживалась лесозаготовительным предприятием «Олонецкий леспромхоз», Государственная система была построена так, что районо-

---

\* На базе Питкирантского КЛПХ была организована компания «Ладэнсо», она вошла в состав «Стора Энсо» раньше, чем «Олонецлес», и в настоящее время является основным подрядчиком «Олонецлес» на лесозаготовке.

\*\* «Ладэнсо» стала совместным российско-финским предприятием еще в советский период. Наш респондент работал там одним из руководителей с самого начала, поэтому хорошо знает советскую систему.

\*\*\* Интервью с менеджером «Стора Энсо», офис «Стора Энсо» в г. Иматре, Финляндия, февраль 2008 г.

\*\*\*\* Сортиментная заготовка осуществляется на современной технике, позволяющей производить первоначальную обработку древесины (разделение на части, предназначенные для разных производственных целей) на месте рубки в лесу. При сортиментной заготовке сильно сокращается необходимость в рабочих руках.

градо- или поселкообразующее предприятие несло максимальную социальную нагрузку и ответственность перед местным сообществом. Хотя социальная ответственность персонифицировалась в лице леспромхоза, в условиях плановой экономики она обеспечивалась финансово и политически советским государством.

В 1990-е гг., в период реформ, бремя поддержки социальной инфраструктуры постепенно было передано компанией в местные и районные администрации. Однако жители поселков и социальные учреждения по-прежнему рассматривали ее как источник социальной помощи, а компания, вопреки экономической эффективности, продолжала ее оказывать. КСО выражалась в обеспечении населения рабочими местами, различного рода услугами, связанными с деятельностью предприятия — обеспечении населения и социальных учреждений поселков дровяной древесиной, поддержании дорог, выделении древесины для нужд работников и населения и т.д. Кроме того, периодически оказывалась материальная помощь, как своим работникам, так и социальным учреждениям.

Таким образом, укоренившиеся в местном сообществе и местных социальных институтах представления, основанные на советской системе финансирования и распределения средств, определяли то, как должна вести себя компания по отношению к местному сообществу, а институциональная среда и постсоветская бизнес-культура предприятия определяли действия компании, противоречащие новой рыночной бизнес-культуре, пришедшей на смену советской. Представления были обусловлены длительной советской историей компании, и представляли собой остатки советской патерналистской системы поддержания лесных поселков. Однако постепенно экономические условия менялись, а эффективность работы компании снижалась. Социальная нагрузка становилась все большим бременем. Это привело к последствиям, о которых будет подробнее сказано ниже.

В начале 2000-х гг. ОАО «Олонецлес» входило в состав регионального холдинга «Кареллеспром», т.е. работало в рамках экономической структуры республики. В то время на предприятии работало большое количество народу, часть леса поставлялась на второе основное предприятие района Ильинский лесозавод (такое же количество древесины и сейчас поставляется туда). Были планы по расширению производства и переработке круглого леса. Реалистичность этих планов подвергалась сомнению частью информантов, однако конструкт о планах расширения производства влиял на восприятие предприятия местным сообществом. Взаимосвязь между предприятием, местным сообществом и социальными институтами оставалась еще настолько сильной, что при угрозе для деятельности Олонецлес местное сообщество «постаралось помочь» предприятию выжить.

В 2004 г. у «Олонецлес» заканчивался срок аренды лесов, и ему было необходимо участвовать в конкурсе на получение новой аренды. В 2004 г.



существовал риск того, что компания «Олонецлес» могла не получить аренду в Олонском и Пряжинском районах, так как конкуренция за лесфонд в этих районах была сильной, а условия новых конкурсов 2004 г. отличались от предыдущих. Если раньше решение об аренде принималось на местном уровне и местные власти и другие социальные институты могли влиять на него, то в 2004 г. конкурсы уже проводились на уровне республики и районные власти практически не влияли на решение конкурсной комиссии. Местная институциональная среда, таким образом, обычно не имела возможности повлиять на такие важные для ее поддержания решения.

Однако в данном случае взаимосвязь между предприятием и местным сообществом и социальными институтами была настолько сильной, что обычная практика институционального взаимодействия была нарушена. Поскольку «Олонецлес» было градообразующим и очень важным для района предприятием — основным налогоплательщиком и источником рабочих мест, районные депутаты и администрация повели себя активно и неоднократно обращались с просьбами о выделении аренды «Олонецлес» в республиканские органы власти. По словам информантов: «В 2004 г. просили аренду, потому что 750 человек работало, планировали построить 2 цеха. Думали, что будут новые места в цехах»\*. Предприятие аренду получило. Таким образом, советский институциональный багаж предприятия: отношение жителей и властей к предприятию как социально значимому определило их активную позицию в вопросе получения аренды. Активная позиция местного сообщества и властей, по мнению информантов, стала одной из причин получения аренды.

В то же время, по мнению директора «Олонецлес», одним из ключевых аргументов в пользу предоставления аренды предприятию было внесение в арендный договор, по инициативе самого предприятия, обязательства проводить лесовосстановление за собственные средства\*\*. Таким образом, получению аренды поспособствовал и шаг в сторону усиления экологической ответственности предприятия.

Однако конструкт о социальном значении компании и дальнейшем ее социально-экономическом развитии не соответствовал новым экономическим реалиям. Он был вызван несовершенством государственных институтов, которые еще не могли самостоятельно, без помощи предприятия, выполнять социальные функции по поддержанию местного сообщества. Вместе с тем, действовать в новых экономических условиях, сохранять старые социально-экономические практики и оставаться экономически эф-

---

\* Бывший инженер «Олонецлес», Протокол выступлений на сходе жителей г. Олонца, ноябрь 2007.

\*\* Интервью с генеральным директором ОАО «Олонецлес», 2008.

фективным предприятие уже не могло. Планы развития предприятия не реализовались. По мнению директора компании «Олонецлес» планы по строительству лесопильных заводов были не реалистичными и экономически не обоснованными, так как арендная база и объем заготовки не могли бы обеспечить сырьем эти лесопильные заводы: «Любой здравомыслящий человек понимает, что на расчетной лесосеке в 300 тысяч кубов два лесопильных завода не построишь» (Там же).

Экономические трудности стали нарастать. Они были типичны для всех подобных лесозаготовительных предприятий Северо-запада и обусловливались старой изношенной техникой и технологией заготовки, устаревшей структурой производства и раздутыми штатами, следовательно, низкой производительностью труда. Генеральный директор компании «Олонецлес» прокомментировал это так: «Тогда техника вся была старая. Персонал 15 лет не обучался, не повышал квалификацию. Если бы не продать предприятие, то оно должно было развалиться» (Там же). Большой объем социальной ответственности в области поддержки лесных поселков тоже снижал экономическую эффективность. Кроме того, относительно низкие цены на круглый лес усиливали экономические трудности. Неспособность предприятия решить многие возникшие проблемы привела к смене собственника. К концу 2005 г. «Олонецлес» стал частью международного концерна «Стора Энсо».

Смена собственника стала ключевой точкой в трансформации предприятия, его структуры, бизнес-культуры, форм и практик КСО, отношения предприятия с местным сообществом. Это, в конечном счете, привело к смене проторенного пути, основанного на постсоветском опыте. Институциональный багаж и бизнес культура нового собственника в социально-экономическом плане радикально отличались от сложившихся в «Олонецлес». Практики «Стора Энсо», как международного концерна, определяются глобальными правилами, которые вырабатываются глобальными акторами. Стратегия нового собственника предприятия была направлена на «обеспечение поставки древесины из приемлемых источников на заводы «Стора Энсо» в соответствии с требованиями заказчиков, и на достижение ведущих позиций, чтобы стать самым конкурентоспособным поставщиком древесины в своем секторе»\*. Это требовало экономической эффективности предприятия, которая достигалась за счет модернизации техники и технологии.

В результате количество работников сократилось в несколько раз, заготовка стала исключительно сортиментной с использованием специализированной машинной техники — харвестеров и форвардеров. Новая заготовительная и лесовозная техника кардинально улучшала условия труда.

---

\* Сайт международной компании «Стора Энсо» <http://www.storaenso.com>.

Значительный акцент делался на переобучение работников, желающих работать на новой технике, улучшение условий труда, значительное повышение заработной платы работников. «Когда я пришел и стал работать в компании “Олонецлес”, еще до того как он вошел в “Стора Энсо”, там средняя зарплата была 2,5 тысячи, а сейчас 37 тысяч»\*.

Со сменой собственника произошла смена структуры предприятия. Многие функции были выделены и переданы подрядчикам. Предприятие «Олонецлес» на лесозаготовке стало использовать в качестве основного подрядчика лесозаготовительную компанию «Ладэнсо», офис которой располагался в Питкярантском районе Карелии. Компания «Ладэнсо» еще раньше вошла в концерн «Стора Энсо», чем «Олонецлес». У «Ладэнсо» и «Олонецлес» один генеральный директор, он руководит одновременно двумя предприятиями. Таким образом, вся лесозаготовка на территории аренды «Олонецлес» стала вестись транспортным цехом «Ладэнсо», куда перешли на работу многие местные работники «Олонецлес». В то же время часть работников «Олонецлеса» перешла на работу к другим подрядчикам предприятия, взявшим на себя различные функции, которые раньше выполняло само предприятие, например, доставку работников в лес, содержание дорог, лесовосстановление и другие.

В 2007 г. произошло еще одно событие, повлиявшее на комплекс социально-экономических и экологических практик компании «Олонецлес», снова привело к изменениям и расширению практик КСО. Оно усилило погружение предприятия в колею нового пути. В 2007 г. «Олонецлес» стало готовиться к прохождению добровольной лесной сертификации по системе FSC. Другие предприятия «Стора Энсо» в России к тому времени уже были сертифицированы. Все лесозаготовительные компании концерна «Стора Энсо» России, в том числе и ОАО «Ладэнсо», были сертифицированы в рамках групповой сертификации, к которой должен был присоединиться и ОАО «Олонецлес». После аудита в декабре 2007 г. компания «Олонецлес» стала сертифицированным предприятием.

### **Бизнес-культура международного концерна «Стора Энсо»: КСО как международная стратегия**

Вхождение в 2005 г. компании «Олонецлес» в международный концерн «Стора Энсо» привело к столкновению практик, привычек, неформальных норм и правил, определявших институциональный багаж российской компании с бизнес-культурой международного холдинга. Это выразилось, в том числе, в резком изменении понимания, форм и практик КСО быв-

---

\* Интервью с генеральным директором ОАО «Олонецлес», 2008.

шей российской компании. Концерн «Стора Энсо» имеет собственную корпоративную культуру, нормы и ценности, которые распространяются на деятельность предприятий концерна по всему миру. Свои общие подходы к КСО концерн «Стора Энсо» привнес и в «Олонецлес».

Международный концерн «Стора Энсо» — крупная компания, владеющая лесоперерабатывающими и лесозаготовительными предприятиями во многих странах мира, в том числе в Финляндии, Канаде, Бразилии и России (Stora Enso... 2006: 44–47). Компания имеет имидж социально и экологически ответственной. Конструирование такого имиджа происходит через разработку и внедрение единой корпоративной политики по всем предприятиям, независимо от страны, где они работают. Компания объявляет одним из основных постулатов своей КСО следование принципам устойчивого развития («sustainability») Последнее предполагает экономическую эффективность, экологическую дружелюбность и социальную ответственность, а также прозрачность деятельности и открытость информации (не составляющей коммерческую тайну) для заинтересованных сторон, диалог с ними (Stora Enso... 2006: 44–47; Best in the Europe... 2007: 1; Ведерников 2007: 26).

Устойчивое развитие рассматривается как основная этическая ценность компании. Экологическая ответственность затрагивает различные аспекты и выражается в долгосрочных программах по минимизации воздействия на окружающую среду, в том числе по сокращению твердых промышленных отходов, сокращению выбросов отработанной воды и потребления воды в целлюлозно-бумажном производстве, по уменьшению выбросов в воздух, использованию биотоплива для получения энергии, необходимой для производства (Stora Enso Environmental Statement 2006). Для лесозаготовительных предприятий основной стратегией КСО является сертификация по схеме FSC, а для лесоперерабатывающего предприятия — контроль происхождения любой покупаемой древесины и сертификация по стандарту ИСО 14001 и EMAS\* (Stora Enso... 2007: 8, 57, 78).

Концерн, как управляющая структура, для своих дочерних компаний становится международным институтом, стремящимся унифицировать их культуру и практики независимо от страны. Принципы корпоративной культуры «Стора Энсо» «адресуются к конкретным вопросам, связанным с правами человека, бизнес-практиками, коммуникацией, вовлечением сообщества» (Global People Stora Enso 2007: 7). КСО рассматривается в документах компании как обеспечение специалистам равных прав на работу в компании, независимо от пола, возраста, идеологии, следование конвенциям МОТ, поддержка деятельности профсоюзов и независимых профес-

---

\* EU's Eco-Management and Audit Scheme.

сиональных ассоциаций, ответственность за безопасность и здоровье работников (Stora Enso Environmental Statement 2006).

Концерн позиционирует себя как глобального работодателя, который обеспечивает возможности для профессионального обучения, успешной карьеры и индивидуального развития работникам любого предприятия, входящего в него (Синеокая 2007: 7). Отдельно провозглашается принцип помощи местным сообществам и коренным народам, сотрудничество с общественными организациями. При этом используется лозунг мирового экологического движения: «Думай глобально, действуй локально!». Таким образом, интерпретируется деятельность глобального концерна, работающего одинаково ответственно в различных локальных культурных контекстах и национальных законодательных рамках (Global People Stora Enso 2007).

Единая бизнес-культура диктует и определенный набор форм и практик КСО. К таким формам можно отнести прием на работу в соответствии с профессиональными навыками, а не другими качествами, строгое обеспечение техники безопасности и сокращение несчастных случаев на рабочем месте, улучшение условий труда за счет введения новой техники, строгое выполнение законодательных норм государств, в которых работают дочерние предприятия, выплата всех налогов (Corporate governance... 2007: 38).

Частью общей корпоративной стратегии и одновременно формами КСО также является проведение совместных проектов с международными программами и крупными общественными организациями, например Фонд Дикой Природы (WWF), финансирование программ для местных сообществ и общин коренных народов, внедрение практик устойчивого лесопользования.

КСО «Стора Энсо» включает понимание, что лес это не только древесина (Фриберг 2007: 5), признает традиционные и прямые права населения и коренных народов на многоцелевое лесопользования, согласно вести с ними конструктивный диалог по устойчивому лесопользованию (Хейсканен 2007: 15–18). Примерами практик КСО являются партнерства с такими крупными международными программами, как программа по поддержке базового образования детей (UNICEF), программа по поддержке развития телецентров в местных сельских сообществах Китая (UNDP). WWF является постоянным партнером компании «Стора Энсо». С WWF «Стора Энсо» провела, на момент написания статьи, более 14 совместных проектов, направленных на устойчивое лесопользование и сохранение биоразнообразия.

Основные крупные программы помощи и партнерства утверждаются концерном на высшем уровне управления компании. Что касается тех видов помощи для местных сообществ, которые не предусмотрены общими

программами концерна, но предполагаются, к примеру, в силу сложившейся в данной стране традиции, концерн решает эти вопросы индивидуально для каждой местности. В России такие дополнительные виды помощи обычно включаются в договора аренды лесных территорий.

## **Трансформация КСО предприятия «Олонецлес» как пример столкновения двух бизнес-культур**

История компании «Олонецлес», как упоминалось выше, представляет собой наглядный пример того, как кардинально меняется КСО бывшего советского предприятия при вхождении в международный концерн. Перемены эти происходят под воздействием общей корпоративной политики транснациональной компании и новых глобальных практик, привносимых сертификацией. Столкновение старых и новых представлений о практиках КСО происходит по причине инертности среды, не поспевающей за их быстрыми изменениями, что будет продемонстрировано ниже.

### *КСО «Олонецлес» до вхождения в концерн «Стора Энсо»*

До вхождения «Олонецлес» в международный концерн его бизнес-культура все еще строилась на основе институционального багажа советского периода и была ответом на запросы и ожидания местной институциональной среды. КСО предприятия реализовывалось в рамках проторенного пути и воспроизводило советскую и постсоветскую модель, включающую в себя практики взаимодействия с работниками предприятия и местным сообществом, сохранившиеся с Советского периода. Основными заинтересованными сторонами в том, чтобы предприятие было социально ответственным, выступали районные, местные администрации и жители местных лесных поселков. Все эти акторы рассматривали «Олонецлес» как предприятие, имеющее исключительное социальное значение для района в целом и для отдельных поселков в частности.

Хотя ко времени вхождения «Олонецлес» в «Стора Энсо» прошло уже более 10 лет рыночных реформ, местная институциональная среда сохранила неизменными, основанные на советском опыте представления о том, как должно себя вести ответственное лесозаготовительное предприятие. При этом не учитывались реалии прошлого, т.е. то, что в советское время предприятие поддерживалось государственным финансированием. Поскольку социальная ответственность государства персонифицировалась в лице предприятия, государство оставалось скрытым актором для местного сообщества, а основным актором, реализующим социальную ответственность виделось градообразующее лесозаготовительное предприятие. При этом социальная ответственность предприятия конструировалась как

через отношения с местным сообществом, так и через отношения с работниками предприятия.

После приватизации «Олонецлес» двигался по проторенному пути, находясь в «наезженной» колее наследия прошлой патерналистской Советской системы, где за всю социальную жизнь местного сообщества, лесного поселка или малого города отвечало государство в лице леспромхоза или градообразующее предприятие. Привычные с советского периода практики КСО поддерживались также отсутствием удовлетворительной государственной системы социальной помощи, т.е. институциональным несовершенством. В этих условиях руководители предприятий, принадлежащих теперь российским компаниям, проявляли «человеческое лицо» и, вопреки производственной эффективности, помогали выжить жителям тех населенных пунктов, для которых предприятие было поселкообразующим. Это, конечно же, сказывалось на экономическом положении предприятий и часто являлось одной из причин, по которым многие старые лесозаготовительные предприятия в дальнейшем пришли к банкротству.

Ответственность перед работниками в «Олонецлес» проявлялась в регулярной выплате заработной платы, обеспечении социальных гарантий, предусмотренных законодательством, оказывалась дополнительная социальная помощь работникам, в том числе и через профсоюз. Это понимание социальной ответственности конструировалось в сравнении с деятельностью частных и индивидуальных предпринимателей, которые часто нанимали рабочих сезонно, без официального оформления, следовательно, безо всяких социальных гарантий. Кроме того, КСО проявлялась в возможности приобретения работниками на предприятии дров или материалов для строительства по льготной цене.

Администрацией Олонечского района предприятие «Олонецлес» воспринималось как социально значимое и ответственное, поскольку обеспечивало значительную часть рабочих мест и питало районный бюджет. Последнее было для района крайне значимым, поскольку подоходный налог работников предприятия был основным источником пополнения бюджета района. Кроме того, «Олонецлес» нес определенные обязательства перед лесными поселками Олонечского и Пряжинского района, где у него была аренда. Часть таких обязанностей была вписана в договор аренды, а часть выполнялась по письменному или устному договору с местной администрацией, с социальными объектами, по заявлениям и просьбам местных жителей.

«Олонецлес» обеспечивал жителей и социальные учреждения «своих» лесных поселков дровами. Кое-где за счет предприятия ремонтировались и чистились зимой дороги, небольшая материальная помощь оказывалась социальным учреждениям, пенсионерам, бывшим работникам предприятия. Хотя объем этой помощи за годы реформы постепенно сокращался, но

администрации, жители поселков и районного центра Олонек по-прежнему считали «Олонецлес» «своим» местным предприятием.

В свою очередь, по мнению информантов, предприятие тоже чувствовало социальную ответственность перед поселками и его руководство старалось принимать соответствующие решения\*. Можно сказать, что руководство предприятия и его работники, в каком-то смысле несли моральное бремя социальной ответственности. До вхождения «Олонецлес» в «Стора Энсо» предприятие, с точки зрения как местной администрации, так и местного сообщества, было социально ответственным в том смысле, в каком они это понимали, основываясь на советских и постсоветских представлениях.

Кроме перечисленных выше практик социальной помощи населению следует отметить еще одну, которая, на мой взгляд, не была обусловлена советским институциональным багажом, но возникла вследствие прямого влияния и запросов местного населения. Это оставление кварталов леса недалеко от поселков для нужд местного населения: сбора грибов, ягод, заготовки дров и круглого леса для собственных нужд. Это была общая тенденция, существовавшая, пока передача лесов в аренду не стала прерогативой региона. О распространении такой практики в то время, когда процедура передачи лесов в аренду происходила на районном уровне, мне рассказывали во многих интервью на различных территориях. При заключении предприятием «Олонецлес» старого договора аренды, действовавшего до 2004 г., процедура получения аренды происходила на районном уровне. Тогда, по мнению участников процесса передачи леса в аренду, предприятие шло навстречу местным жителям, чтобы с их стороны была поддержка при выделении леса в аренду. Как вспоминал один из респондентов: «Мы выкроили все квартала, которые просило местное население»\*\*.

### *КСО «Олонецлес» после вхождения в концерн «Стора Энсо»*

Вхождение в 2005 г. «Олонецлес» в «Стора Энсо» привело к скачкообразному переходу на новый путь (path-shape) развития. Сильный международный актор «вытолкнул» предприятие из проторенной колеи. Это выразилось в том числе в резком изменении понимания, форм и практик КСО предприятия, строившихся теперь в соответствии с глобальной политикой концерна, о которой было сказано выше.

Поскольку, как упоминалось выше, частью новой корпоративной бизнес-культуры является экологическая ответственность, то эти практики

---

\* Беседа с бывшим работником «Олонецлес», ноябрь 2007.

\*\* Бывший инженер «Олонецлес». Протокол выступлений на сходе жителей г. Олонца, ноябрь 2007 г.



внедрялись и в «Олонецлес». Под экологической ответственностью подразумевается ответственное лесопользование, т.е. соблюдение норм и правил рубок и лесовосстановления. Поскольку основным ожиданием местного сообщества в области экологии было соблюдение законодательных норм и правил, то оно оценивало деятельность «Олонецлес» положительно, особенно по сравнению с рубками многих других лесопользователей. В отличие от практик ряда новых предприятий, частных и индивидуальных предпринимателей, лесхозов, на участках «Олонецлес» рубки велись с соблюдением всех норм и правил, т.е. были во всех отношениях законны. Дальнейшее развитие социально-экологической ответственности предприятия происходило в связи с реализацией корпоративной политики «Стора Энсо» по сертификации своих дочерних лесозаготовительных компаний, о чем пойдет речь в следующей главе.

Другой составляющей КСО компании является ее социальная ответственность. В этой области в изучаемом случае события разворачивались весьма типично для ситуации вхождения предприятия в состав крупного международного холдинга. Пришедшие из советского периода и бытовавшие и в после перестроечное время представления сообщества о социальной ответственности предприятия, включавшей неформальные и полуформальные практики, столкнулись с представлением о социальной ответственности компании, пришедшей из иной институциональной среды, где вся деятельность и практики социальной ответственности должны соответствовать закону. Как всякая цивилизованная компания, «Стора Энсо» была в первую очередь ориентирована на выплату достойных легальных зарплат, оплату всех налогов, работу в полном соответствии с законодательством. В этом проявлялась ее социальная ответственность, как перед работниками, так и перед обществом в целом.

При этом местная институциональная среда и местное сообщество сохранили свои, постсоветские, основанные на советском опыте представления и ожидания по отношению к «Олонецлес». Им было трудно сразу принять новый путь компании и они отрицательно отреагировали на изменения приоритетов социальной политики предприятия. Они не понимали и не одобряли стремления предприятия к экономической эффективности за счет сокращения штатов и отхода от прежних социальных обязательств. Их дискурс не включал представления о глобальных выгодах экономического сотрудничества. Покажем, как конструируют изменения социальной ответственности разные акторы: местные жители, СМИ, местная и районная администрация, работники предприятия.

Уже сам факт смены регионального хозяина на иностранного создал конструкт утечки средств за границу и вызвал у части местного сообщества негативные чувства. Вот как выразил их один из информантов: «Как я понял, бюджет Пряжи от “Олонецлес” ничего не имеет, а прибыль их хозяин

за границей имеет, ресурсы получает. Так какие могут быть разговоры об экологии и социальной ответственности?! Ведь они будут перечеркнуты необходимостью получать прибыль. То, что семь человек из Пряжинского района работают на предприятии и получают зарплату — это, можно сказать, не в счет»\*. Другой информант оценил факт смены хозяина «Олонецлес» более мягко, но подчеркнул разницу в отношениях с руководством компании: «Нам надо сотрудничать с лесозаготовителями, чтобы защищать права местного населения. Что касается иностранных инвесторов, то Карелия с 1998 г. пыталась противостоять глобализации, ориентироваться на местные предприятия, но из этого мало что получилось. Теперь от этого отошли, заинтересованы в любых инвесторах. У нас есть проблема взаимодействия с “Олонецлес”, раньше, при бывшем руководстве, взаимодействие было теснее. Теперь сложнее»\*\*.

## Реорганизация предприятия и взаимоотношения с работниками

Новый путь предприятия естественным образом обусловил его стремление к усилению экономической эффективности. Руководство компании старалось сделать ее способной к крупным инвестициям и получению дохода. Свои основные обязательства оно видело в соблюдении налогового законодательства. Реформирование российской налоговой системы с упором на сбор налогов в федеральный бюджет в ущерб районному\*\*\* привело к предвзятому мнению, что из-за деятельности иностранного предприятия район ничего не имеет, и потерял часть средств. Отвечая на это мнение, один из менеджеров концерна уточнил, что «Компания выплачивает налоги в соответствии с законодательством Российской Федерации, это огромная сумма, а не придумывает куда, кому и сколько она будет платить по своему желанию»\*\*\*\*.

После вхождения «Олонецлес» в «Стора Энсо» произошло изменение социальной роли предприятия для Олонецкого и Пряжинского районов.

---

\* Пенсионер, Протокол выступлений на сходе жителей г. Пряжа, ноябрь 2007 г.

\*\* Заместитель главы Пряжинской районной администрации, Протокол выступлений на сходе жителей г. Пряжа, ноябрь 2007 г.

\*\*\* Новая российская налоговая система, при которой в районные бюджеты напрямую поступает только небольшая часть средств от подоходного налога работников предприятий, прописанных в данном районе, а основные средства перераспределяются через федеральный бюджет.

\*\*\*\* Менеджер ОАО «Олонецлес», Протокол выступлений на сходе жителей г. Пряжа, ноябрь 2007 г.

Это было вызвано как модернизацией предприятия, так и общими корпоративными подходами международного лесопромышленного концерна «Стора Энсо». Как я уже писала выше, из-за модернизации «Олонецлес» и перехода на новые технологии заготовки не удалось избежать увольнений. Из 750 работников в 2005 г. к 2007 г. в «Олонецлес» осталось 40 человек. Эти цифры, послужили поводом к резкой критике и негативным оценкам предприятия, так как местные жители не воспринимали их как естественное последствие модернизации производства, происходящего по всему миру, но как событие, ударившее по трудоустройству местного населения. Так, по словам информанта, «600 человек ушло на улицу»\*. Другой информант сказал об этом так: «У нас основная проблема это то, что такие поселки, как Кинелахта, лишились градообразующего предприятия. Там сильно сократились рабочие места»\*\*.

Эта ситуация обсуждалась в СМИ. В декабре 2005 г. появились сообщения о запланированном сокращении 350 человек на «Олонецлес». Это событие вызвало резонанс на уровне республики. СМИ писали: «Второй секретарь Карельского рескома КПРФ Александр Степанов обратился к губернатору Сергею Катананову с требованием вмешаться в ситуацию, сложившуюся на крупнейшем предприятии Олонцецкого района — ОАО «Олонецлес». По его мнению, столь значительное сокращение сильно ударит и по Олонцу, и по окрестным поселкам, где живут работники предприятия. Работу в районе найти непросто, и увольнение 350 человек может спровоцировать острый социальный кризис» (Коммунисты озаботились... 2005). В других сообщениях он же высказывал такую позицию: «Лесозаготовительные предприятия ведут себя с нами как с африканскими аборигенами. Проводится “зачистка территорий”» (Массовые сокращения... 2005).

Районная администрация так же, как местное сообщество, перестала воспринимать «Олонецлес» как социально значимое для района предприятие. Часть депутатов и администрации стали воспроизводить конструкт о том, что в результате произошедших изменений район потерял рабочие места и, что в связи с этим сократились подоходные налоги. По мнению одного из информантов: «В результате <...> 5 млн рублей потерял бюджет (Олонца). Компания увела деньги из района, я член бюджетной комиссии»\*\*\*. Вследствие перерегистрации предприятий налоги стали поступать не только в бюджет г. Олонца, но и г. Питкяранта.

---

\* Бывший инженер «Олонецлес», Протокол выступлений на сходе жителей г. Олонца, ноябрь 2007 г.

\*\* Заместитель главы Пряжинской районной администрации, Протокол выступлений на сходе жителей г. Пряжа, ноябрь 2007 г.

\*\*\* Районный депутат, Протокол выступлений на сходе жителей г. Олонца, ноябрь 2007 г.

Наряду с резко отрицательными оценками предприятия, были и другие, более нейтральные. Сокращения на «Олонецлес» происходили в соответствии с законодательством, и в тех же СМИ высказывалась точка зрения о естественности происходящего процесса: «По мнению председателя профкома предприятия, сокращение — это неизбежная процедура, и потерявшим работу людям надо помочь с трудоустройством» (Там же).

Ссылка на указанные цифры сокращений, однако, была не совсем корректной, так как при этом не учитывались многие факторы, сопутствующие этому процессу. Модернизация предполагала не только сокращения, но и позитивные изменения для оставшихся работников, которые повысили свою квалификацию и получили лучшие условия труда и зарплату. В ходе модернизации изменился набор требуемых специальностей, произошел уход от ручного труда и замена его машинным, стали требоваться высококвалифицированные специалисты — операторы для сложной техники харвестеров и форвардеров. Всем работникам предприятия было предложено переобучение, но, по словам генерального директора предприятия, менять квалификацию решили единицы: «У меня принцип. Я вообще никого никогда не сокращаю, если человек хочет работать в этой компании. Людям было объявлено, что все кто хочет, может переобучиться, и мы им дадим работу. Как вы думаете, сколько человек захотело? Три!!! Вы представляете!!! Это был шок для меня»\*. Кроме того, большая часть квалифицированных работников «Олонецлес» перешла на работу в структуру «Ладэнсо», где был создан транспортный цех. Выступая в качестве основного подрядчика «Олонецлес», «Ладэнсо» производила основные рубки на ее арендной базе.

Таким образом, формально в «Олонецлес» числилось 40 работников, но фактически работу на его арендной базе осуществляли 300 человек. Более того, предприятие постоянно испытывало недостаток рабочих рук. На апрель 2008 г. предприятию, по словам директора, требовалось 60 человек, а в скором времени при поступлении новых лесовозов должно было появиться еще 20 новых рабочих мест. Кроме того, часть функций предприятия было передано вновь созданным предприятиям, куда тоже пошли работать сокращенные работники «Олонецлес». Произошел так называемый аутсорсинг (outsourcing) — распространенное явление в современном бизнесе, которое подразумевает выделение непрофильных подразделений в отдельные предприятия для упрощения управления и повышения эффективности производства. Так, например, отдельное предприятие стало осуществлять перевозку рабочих на место работы, другое заниматься отводами и лесовосстановлением, третье — вывозкой дров. То есть часть сократившихся рабочих мест «Олонецлес» компенсировали другие предприятия.

---

\* Интервью с генеральным директором ОАО «Олонецлес», 2008 г.

ровалась рабочими местами вновь образованных предприятий, отделившихся от него и ставших подрядчиками, а зарплаты в «Олонецлес» значительно повысились, соответственно значительно повысились и налоговые отчисления с этих зарплат.

Новая бизнес-культура, активно внедрявшаяся через управляющее звено, и новый путь предприятия были не сразу восприняты и на самом предприятии. Потребовалось некоторое время, чтобы работники положительно оценили изменения, проводившиеся в строгом соответствии с общей корпоративной культурой концерна «Стора Энсо». С точки зрения руководства предприятия и самих работников социальная ответственность предприятия усиливалась. В частности, она выразилась в усилении мероприятий по безопасности труда. Была построена новая дорога и рабочих снабдили более качественной спецодеждой, обеспечивающей большую безопасность при работе\*\*. Многие работники носили эту красивую, удобную спецодежду с логотипом «Стора Энсо» не только на работе, но и в городе или поселке. Это демонстрировало принадлежность человека к компании и постепенно формировало в местном сообществе ее положительный имидж. Новая спецодежда стала маркером принадлежности работников к новой бизнес-культуре.

Изменение технологии заготовки максимально снизило травматизм. Улучшились условия труда операторов и водителей лесной техники. Повысилось внимание к выполнению требований техники безопасности. Она внедрялась и разъяснительным и «карательным» путем. Тех, кто не понимал разъяснений и предупреждений, штрафовали. Таким образом, нарушения техники безопасности были сведены к минимуму. Например, рабочие стали носить каски, в то время как обычно на предприятиях российского происхождения требование постоянного ношения касок на рабочем месте зачастую не выполняется. Постоянное практическое обучение сбору пролитых на почву ГСМ привели к тому, что действия по устранению таких проливов стали повседневной практикой, что тоже контрастирует с обычной практикой российских предприятий.

Изменения на предприятии коснулись и политики в области заработной платы. В отличие от прежней практики, когда на предприятии работало больше людей, чем это требовала экономическая необходимость, и они получали низкие зарплаты, новая политика требовала высокой квалификации, эффективной работы, и давала возможность получать высокую зарплату. Например, наиболее квалифицированные и добросовестно работающие операторы из Верхнего Олонца зарабатывали до 100 тысяч рублей в месяц (Там же).

---

\* Интервью с генеральным директором «Олонецлес», апрель 2008 г.

## Взаимоотношения предприятия с населением лесных поселков

Изменения практик КСО произошли и в отношении лесных поселков. Местный институциональный багаж, пришедший с советских времен и сохранявшийся в после перестроечное время, уже не оказывал решающего влияния на формы и практики КСО. Решения принимались в соответствии с новыми требованиями международного концерна, а не в силу привычных практик постсоветского предприятия. Кроме того, новое руководство компании было носителем бизнес-культуры «Стора Энсо» и не чувствовало тех моральных обязательств перед «соседями», которые были присущи постсоветской бизнес-культуре. Основные моральные обязательства руководители предприятия чувствовали перед своими работниками, обеспечивая, как описывалось выше, безопасность их труда, достойные условия труда и заработную плату.

Индикатором изменений практик КСО для местного сообщества стал вопрос обеспечения дровами. Остановимся подробнее на этом примере. До вхождения в «Стора Энсо», на «Олонецлес» нормальной считалась практика, когда предприятие получало оплату от местных жителей и само развозило дрова в соответствии с заказами. Новая экономическая модель компании исключала такую практику, так как она требовала слишком больших затрат времени и ресурсов и не приносила экономической выгоды. Кроме того, работа на старых лесовозах противоречила правилам техники безопасности. В результате модернизации на предприятии были списаны и проданы все старые лесовозы и закуплены новые, соответствующие требованиям к условиям труда в «Стора Энсо». Генеральный директор «Олонецлес» проиллюстрировал это так: «Раньше у нас были мазы — хлыстовозы. Я не представляю, как на этих машинах люди могли работать годами. Наши водители после лесовозов Вольво удивляются, как можно работать водителем на Уазике, потому что там очень трясет»\*. Новые же лесовозы были слишком большими и не могли развезти дрова населению в каждый двор.

К тому же, при поставке дров через администрации, последние задерживали оплату. Одной из причин отказа «Олонецлес» от поставки дров была задолженность администрации перед предприятием за уже поставленные дрова (10 млн в 2006 г. и 2,5 млн в 2007 г.). Местные администрации, однако, забывали учитывать это обстоятельство, когда описывали ситуацию с дровами: «Еще два года назад “Олонецлес” работал, дрова отпускали, развозили, а потом резко прекратили, не могли поставить дрова. Теперь мы смогли частично решить эту проблему, потому что нашлись

---

\* Заместитель директора «Олонецлес», Протокол схода в п. Кинелахта Пряжинского района, ноябрь 2007 г.

частные предприятия, которые <...> покупают дрова (у “Олонецлес”), а потом перепродают нам и развозят, но встает вопрос цены. Цена очень высокая до 4400 за 10 кубов, а в “Олонецлес” цена 3700 за 10 кубов. Предприятия покупают <...> и развозят за другую высокую плату)\*.

Следует отметить, что руководство «Олонецлес» не игнорировало и старые практики, понимая значимость их для местного сообщества. Учитывая практику обеспечения дровами населения, компания частично продала старую технику тем бывшим своим работниками, ставшим предпринимателями, которые, как предполагалось, станут подрядчиками «Олонецлес» по обеспечению населения дровами.

Понимая важность вопроса снабжения дровами населения, руководство «Олонецлес» предпринимало и другие усилия. Но, несмотря на это, ситуация с обеспечением местного населения дровами стояла остро, и прошло около года, пока не было найдено приемлемое решение в части поселков. В других поселках проблема так и не была решена окончательно.

Предприятие старалось найти компромисс между старой практикой и своими возможностями. Однако несоответствие новых реалий и возможностей компании и представлений местного населения о способах решения проблемы не дали возможности его найти. По мнению руководства компании, которое было готово завести дрова для всех на единую площадку, именно администрация должна была решить вопрос собирания заявок и платы за дрова, перечисления суммы на счет «Олонецлес» и последующего распределения дров. При этом администрация утверждала, что не могла решить этот вопрос, поскольку это не входило в ее обязанности и у нее не было своей техники для развоза дров с единой площадки по домам. В то же время предприятие продолжало снабжать дровами некоторые социальные учреждения поселков по договорам. Ситуация с обеспечением дровами поселков была более напряженной в Пряжинском районе, поэтому глава администрации этого района оценил КСО «Олонецлес» негативно.

Другой пример изменения практик КСО по сравнению с советскими и постсоветскими, это ситуация с дорогами, которую можно было бы назвать «следование законам приводит к конфликту». Негативная оценка местным сообществом КСО «Олонецлес» в области пользования дорогами была вызвана скорее институциональным несовершенством, недостаточной развитостью государственного механизма регулирования работы дорожных служб, а не только нереализованными ожиданиями местного населения. В этом вопросе налицо было столкновение формального подхода к решению проблемы со стороны западной компании, для которой главным аргументом был закон, и приверженность неформальным, традиционным пра-

---

\* Специалист местной администрации, Протокол схода жителей в п. Кинелахта Пряжинского района, ноябрь 2007 г.

вилам со стороны местной власти и населения. По мнению информантов одного из лесных поселков, предприятие вело себя безответственно по отношению к местным жителям, вывозя лес в межсезонье по единственной дороге, соединяющей поселок с другими сельскими населенными пунктами и с городом.

Люди требовали, чтобы машины «Олонецлес» не ездили по этой дороге, и чтобы компания восстановила разбитую дорогу. С точки зрения руководства предприятия, оно вело себя социально ответственно, ездило по дороге законно, брало специальное разрешение на проезд в период распутицы и платило не только транспортный налог, но и за возмещение ущерба дороге. Обслуживающие этот участок дорожники должны были его отремонтировать, и предприятие не считало себя виновным за то, что заплаченные государству деньги не пошли на восстановление конкретного участка дороги. К тому же дорога была старой, разбитой, ее эксплуатировали и другие лесопользователи, у которых была более тяжелая и травматичная для дороги техника. Однако такие аргументы не были убедительными для местных жителей и местной администрации. Они обещали перейти к блокированию движения дороги и требовали ее ремонта. Жители отказывались понимать, что само предприятие официально не могло ремонтировать дорогу, так как она ему не принадлежала. Местные жители помнили, что старое предприятие производило текущий ремонт дороги. Это было не совсем законным действием, потому что этими работами могло заниматься только соответствующее государственное агентство. Новое предприятие не соглашалось на незаконные шаги, так как общая международная политика компании требовала соблюдения законности.

В то же время, в соответствии с новыми тенденциями своего развития, компания изменила практику по отношению к дорогам. Она стала вкладывать значительные средства в строительство по новым технологиям лесовозных дорог круглогодичного действия с гарантийным сроком 20 лет. Компания сделала большие инвестиции в строительство 70 км дорог, строительство железобетонного моста: «В целом наше предприятие тратит на строительство дорог большие деньги. В прошлом году потратило 28 миллиона на строительство и содержание дорог, в этом году потратило уже 24 миллиона, а в следующем планирует 66 миллиона рублей»\*.

Строительство этих дорог предприятие тоже считало проявлением своей ответственности по отношению к местному населению, так как, во-первых, часть дорог шла в обход поселков, т.е. лесовозы переставали оказывать воздействие на муниципальные дороги поселков, а во-вторых, для населения открывались новые возможности. Население, по мнению предприя-

---

\* Заместитель директора «Олонецлес», Протокол схода в п. Кинелахта Пряжинского района, ноябрь 2007 г.



тия, имело возможность использовать новые дороги для проезда в лес за грибами, ягодами, на охоту и рыбалку.

Новым было и то, что предприятие «Олонецлес», сократив помощь по обращениям от социальных учреждений и бывших работников, учредил свою социальную программу, направленную на местное сообщество. В отличие от прежней политики благотворительности и раздачи средств по обращениям от граждан и социальных учреждений, это была плановая программа с заранее определенной суммой. «Олонецлес», выступая донором, передавал средства районной администрации, которая перераспределяла их дошкольным и школьным учреждениям. При этом Олонецлес утверждал решение администрации и получал подробный отчет, на что и кому пошли средства. Детские и школьные учреждения использовали их на различные нужды: на ремонт или приобретение оборудования и другое. Например, Станция юных натуралистов города Олонца при помощи «Олонецлес» создала уголок природы. Однако, о программе помощи мало говорилось в местном сообществе и в СМИ, поэтому она не способствовала поддержанию имиджа «Олонецлес» как социально ответственной компании.

В целом, несмотря на все трудности, «Олонецлес» в короткие сроки решил многие проблемы. Всего за два года был совершен переход от предприятия, стоящего на грани банкротства, имеющего старую технику и технологию, низкие зарплаты, к новой модернизированной лесозаготовке, отвечающей международным требованиям социально-экологической ответственности. Основываясь на новой бизнес-культуре, предприятие пытается за счет собственной прибыли решать вопросы экологии, техники безопасности, достойной зарплаты для своих работников и подрядчиков, выплаты налогов, лесовосстановления, рубок ухода, строительства дорог, работы с местным населением, поддержки местных социальных объектов и т.д.

### **Сертификация ОАО «Олонецлес» по системе FSC как бизнес-стратегия концерна «Стора Энсо»**

Сертификация «Олонецлес» по системе FSC является частью общей корпоративной бизнес-стратегии концерна «Стора Энсо» по соответствию нормам и правилам, выдвигаемым международным сообществом. Сертификация FSC приводит к расширению КСО компаний под воздействием международных стандартов, включающих социальные и экологические требования. В качестве создателей норм и правил здесь выступают международные общественные организации и сообщество экологически и социально ответственных лесных компаний, образовавших новый международный институт — систему добровольной лесной сертификации. Концерн

«Стора Энсо», вовлекающий в процесс сертификации свои структурные подразделения, выступает проводником этих норм и правил к конкретным местам.

В 2006 г. «Стора Энсо» сертифицировало всю группу предприятий, работавших на территории России. 2007 г. «Олонецлес», приобретенный позже других предприятий, также был интегрирован в процесс международной сертификации по схеме FSC. В конце 2007 г. сертификат был получен. В ходе подготовки к сертификации компании практики ее КСО приводились в соответствие с международными стандартами сертификации. Одним из требований сертификации, в частности, были консультации с заинтересованными сторонами и налаживание диалога с местным сообществом для выяснения их требований и дальнейшего учета этих требований и ожиданий в социальной политике предприятия.

В данном случае в качестве заинтересованных сторон выступали международные и местные общественные организации, районные и местные администрации, местное население. Среди международных общественных организаций основным заинтересованным лицом обычно выступает Фонд Дикой Природы (WWF), являющийся главным агентом продвижения лесной сертификации FSC как в мире, так и в России. Я уже упоминала, что взаимодействие с WWF являлось одной из глобальных практик концерна «Стора Энсо». В случае с предприятием «Олонецлес» однако прямых контактов с WWF не было. Сотрудничество с WWF было опосредованным, так как «Олонецлес» при сертификации работал с консультационным фондом Гринфорест, созданным в ходе совместного проекта WWF и «Стора Энсо» «Псковский модельный лес»\*. Компания привлекла консультационный фонд Гринфорест в качестве экспертов для разработки природоохранного планирования для «Олонецлес», которое позволило сохранить ценные экосистемы, ключевые биотопы, места обитания редких видов флоры и фауны.

Влияние других экологических общественных организаций — международной Гринпис и региональной СПОК, было для «Олонецлес» также опосредованным. С НПО Спок компания «Стора Энсо» работала по сохранению малонарушенных лесов на своих арендных территориях. Под давлением Гринписа и этой организации и в свое время «Стора Энсо» приняла добровольное обязательство не закупать древесину из малонарушенных лесов. На территории аренды «Олонецлес» таких лесов не было, но сам факт присутствия сильной экологической организации как заинтересованной стороны побуждал «Олонецлес» принимать во внимание ее более строгие трактовки сертификационных стандартов в области экологической ответственности.

---

\* Смотри в данном сборнике статью М. Тысячнюк «Роль НПО как стратегических партнеров бизнеса в построении модели устойчивого лесопользования».

При подготовке к сертификации предприятие реализовывало свой общекорпоративный принцип открытости и готовность к взаимодействию с местным сообществом. Для информирования о сертификации местного сообщества и выявления лесов, важных с социально-экономической и культурно-религиозной точек зрения, «Олонецлес» совместно со «Стора Энсо» и привлеченными аккредитованными FSC социальными экспертами организовал несколько консультаций в городе Олонце, Пряже, поселках Олонецкого и Пряжинского районов. Это был первый прямой диалог между местным сообществом и предприятием после того, как оно стало частью «Стора Энсо». До этого лесозаготовительные компании не советовались с населением по этим вопросам.

В ходе диалога с местным населением предприятие получило возможность выслушать людей и лучше понять их представления о том, какой должна быть КСО компании. На консультациях местное население по-прежнему высказывало проблемы, связанные с отсутствием удовлетворительной поддержки поселковой инфраструктуры. КСО предприятия воспринималась участниками сходов как участие предприятия в обеспечении жизненно необходимыми для жителей поселков вещами: дровами, дорогами, рабочими местами и др. В результате включения в процесс сертификации компания на консультациях стала разъяснять населению свои возможности, искать компромиссы и пути решения поставленных проблем.

Еще одна форма КСО, получившая развитие при сертификации — это финансовая поддержка малых проектов и гражданских инициатив местных сообществ, направленных на развитие традиционной культуры, экологического просвещения, устойчивого лесопользования. Практика малых грантов в концерне «Стора Энсо» родилась в ходе проекта «Псковский модельный лес» и распространилась на другие предприятия компании как удачный вариант взаимодействия с местным населением. Программа поддержки местных инициатив малыми грантами удачно дополнила политику поддержки школьных и дошкольных учреждений уже существовавшую в «Олонецлес» до сертификации. Эта форма помогает при минимальных затратах средств получить положительный резонанс в местном сообществе и поддержать положительный имидж предприятия как социально и экологически ответственного.

## **Основные выводы**

Пример интеграции российской компании «Олонецлес» в международный концерн «Стора Энсо» показал радикальную разницу двух бизнес-культур этих структур. Вхождение в 2005 г. ОАО «Олонецлес» в концерн «Стора Энсо» привело к скачкообразному переходу с проторенного пути на

новый путь развития (path-shape). Смена проторенного пути «Олонецлес» позволила компании за короткий промежуток времени сделать рывок в экономическом и социальном развитии, уйти от банкротства, выстроить внутреннюю систему КСО на уровне международных требований.

Длительная советская история «Олонецлес» объясняет наличие институционального багажа, который определял бизнес-культуру предприятия, его отношения с местным сообществом, тот проторенный путь, по которому шло развитие. Укоренившиеся в местном сообществе и местных социальных институтах представления определяли то, как должна вести себя лесозаготовительная компания по отношению к местному сообществу и провоцировали действия компании, противоречащие логике рынка.

В статье было показано, как менялись формы КСО в зависимости от смены корпоративной политики предприятия. Пример продемонстрировал, как сохраняющиеся с советского и постсоветского периода практики КСО, связанные с наследием патернализма, отсутствием необходимых социальных программ государства и «моральными обязательствами» менеджеров предприятий перед своими «соседями», могут резко измениться при смене собственника предприятия. После вливания ОАО «Олонецлес» в международный концерн произошло изменение понимания, форм и практик КСО предприятия, обусловленных теперь глобальной политикой концерна. Смена собственника стала ключевой точкой в трансформации предприятия, его структуры, бизнес-культуры, форм и практик КСО, отношения предприятия с местным сообществом.

При этом местная институциональная среда и местное сообщество сохранили свои представления и ожидания по отношению к «Олонецлес». Первоначальный этап адаптации предприятия к работе в концерне и адаптация международной компании к российскому контексту привели к отказу от привычных форм и практик социальной ответственности, что изменило оценку социальной значимости предприятия со стороны местных сообществ, местных и районных властей.

Интеграция предприятия «Олонецлес» в «Стора Энсо» была сложной и болезненной для части работников и местного сообщества. Различия между ожиданиями, возможностями местной институциональной среды и новой корпоративной политикой компании «Олонецлес», а также институциональное несовершенство социальных государственных структур привели к ряду серьезных проблем в местном сообществе и негативной оценке КСО «Олонецлес». Социально и экологически ответственная международная компания, оказавшись в конкретном локальном контексте, разрушила старые практики социальной ответственности и стала вводить новые, о которых местное сообщество было мало информировано. Поскольку трансформация произошла быстро, всего за два года, международный имидж

«Стора Энсо» как социально и экологически ответственной компании не был признан на местном уровне.

Сертификация по схеме Лесного попечительского совета (FSC), являясь частью общей корпоративной бизнес-стратегии «Стора Энсо» по соответствию международным нормам и правилам, выдвигаемым международным сообществом, сыграла положительную роль в сближении представлений о КСО в компании и местном сообществе. Сертификация привела к расширению КСО концерна и его дочерних компаний. Проанализированный случай является иллюстрацией влияния норм, правил и ожиданий, определяемых международными общественными организациями, на международный концерн на глобальном уровне. Международные институты воздействовали на международный концерн, с одной стороны, создавая экономические стимулы к реализации своих требований через сертификацию, с другой стороны, вынуждая компанию идти на затраты и действия, не несущие прямой экономической выгоды, но повышающие общую капитализацию компании через создание нематериальных активов в виде КСО.

Экологические и социальные НПО сыграли значительную роль в стимулировании КСО международных компаний. Это выразилось в прямом влиянии, т.е. в партнерских программах и проектах, реализуемых на различных уровнях, в первую очередь, на глобальном уровне. Опосредованное влияние проявляется через участие международного концерна в сертификационных системах, продвигаемых НПО. В нашем случае это сертификация предприятий по системе FSC. Процесс сертификации расширяет точки соприкосновения общественных организаций и компании, стимулирует такие новые формы КСО, как сохранение малонарушенных лесов, мест обитания редких видов, ключевых мест обитания, сохранение участков лесов, важных с экономической, социальной, экологической, культурной, исторической, религиозной точек зрения, поддержку малых проектов и гражданских инициатив в местных сообществах.

### **Литература**

*Ведерников М.* Здравый смысл при ведении лесозаготовок // Многоотраслевое лесное хозяйство прошлое и будущее: Корпоративный журнал «лесного сектора» концерна «Стора Энсо». 2007. № 3. С. 26.

Коммунисты озаботились судьбой ОАО «Олонецлес» // Сайт КПРФ Республики Карелия, 08.12.2005. <http://www.kprf.perm.ru/index.php?m=single&id=923>.

*Летуновский В.В.* Бизнес-культура и национальные корни // Независимый информационный портал В-seminar.ru, 2008. <http://www.classs.ru/hrclub/culture/culture5>.

Массовые сокращения работников ОАО «Олонецлес» // Газета «Столица на Онего», 22.12.2005. <http://www.regions.ru/ru/main/messagepage/1940353>.

Олонецкий район. <http://alark.karelia.ru>.

Синеокая О. Ставка на высокую квалификацию персонала // Многоотраслевое лесное хозяйство: прошлое и будущее: Корпоративный журнал «лесного сектора» концерна «Стора Энсо». 2007. № 3. С. 7.

Фриберг Р. Лес — источник эмоций // Многоотраслевое лесное хозяйство: прошлое и будущее: Корпоративный журнал «лесного сектора» концерна «Стора Энсо». 2007. № 3. С. 5.

Хейсканен Н. Многоотраслевое лесное хозяйство — от ягодного места до источника древесины // Многоотраслевое лесное хозяйство: прошлое и будущее: Корпоративный журнал «лесного сектора» концерна «Стора Энсо». 2007. № 3. С. 15–18.

Best in the Europe // Sustainability News. Stora Enso's Newsletter for Stakeholders. 2007. N 3. P. 1.

Corporate governance «the best practices and the highest standards» Stora Enso Our company — our choices. Annual Report. 2007. P. 38.

DiMaggio P., Powel W. The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

Global People Stora Enso. 2007. P. 7.

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

Newman K. Organizational Transformation during institutional upheaval // Academy of management Review. 2000. Vol. 25. N 3. P. 602–619.

Nielsen K., Jessop B., Hausner J. Institutional Change in Post-Socialism // Strategic Choice and Part-Dependency in Post Socialism. Institutional Dynamics in the Transformation Process / J. Hausner, B. Jessop and K. Nielsen (eds.). Edward Elgar Publishing. L., 1995.

North D.C. Institutions, institutional Change and economic performance: A new economic history. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

Williamson O.E. The New Institutional Economics // Journal of Economic Literature. 2000. N 38(3). P. 595–613.

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

Scott W., Meyer J. Developments in institutional theory // Institutional Environments and organizations / W. Scott and J. Meyer (eds.). Thousand Oaks. CA: Sage, 1994. P. 1–8.

Stora Enso. Annual Report. Sustainability. 2006. N 36. P. 44–47.

Stora Enso. Environmental Statement. 2006.

Stora Enso. Interim Review. January-September 2007. P. 8, 57, 78.

Temple A., Walgenbach P. Global Standartization of Organizational Forms and management practices? What new Institutionalism and the Business-Systems Approach can Learn from Each Other // Journal of Management Studies. January 2007. N 44(1).

Zucker L. The role of institutionalization in cultural persistence // American Sociological Review. 1977. N 42. P. 726–743.

### Интервью и беседы

Интервью с менеджером «Стора Энсо», офис «Стора Энсо» в г. Иматре, Финляндия, февраль 2008.

Интервью с генеральным директором ОАО «Олонецлес», 2008.

Интервью с генеральным директором «Олонецлес», апрель 2008.

Беседа с бывшим работником «Олонецлес», ноябрь 2007.