

## ВЗГЛЯД ИЗ РЕГИОНОВ

М.С. Тысячнюк

# АДАПТАЦИЯ БИЗНЕСА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ К РОССИЙСКОМУ КОНТЕКСТУ: на примере компании «Стора Энсо»



ТЫСЯЧНЮК Мария Сергеевна – Центр независимых социологических исследований (Санкт-Петербург).

Email: [tysiachn@yandex.ru](mailto:tysiachn@yandex.ru)

*В статье рассматривается проект модели устойчивого лесопользования как бизнес-стратегии транснациональной корпорации «Стора Энсо». Показано, как концерн использовал стратегическое партнерство с Фондом дикой природы для выстраивания отношений со всеми заинтересованными сторонами: местным населением, государственными структурами, другими компаниями, научной общественностью. Выявлено, что концерн играл роль проводника глобальных правил на локальность: через сертификацию лесопользования и через распространение своей корпоративной политики на дочернее предприятие. Теоретический анализ опирается на постулаты институционального изоморфизма. Исследование продемонстрировало, что распространение полученного опыта на другие предприятия концерна в России (мимический изоморфизм) было затруднено в силу нестабильности институциональных полей российских регионов в период затянувшейся перестройки экономической системы страны.*

Ключевые слова: транснациональные корпорации, корпоративная социальная ответственность, институциональный изоморфизм, лесное хозяйство.

### Введение

Транснациональные корпорации (ТНК), действуя в разных странах, вынуждены адаптироваться к особенностям их социального, экономического и политического контекста. Им приходится приводить свой бизнес в соответствие сразу с несколькими сводами требований, учитывая, с одной стороны, законодательство и нормативы страны, в которой они обосновались, и, с другой, – международные этические и регуляторные нормы ведения бизнеса. Кроме того, у них обычно существует своя корпоративная политика, которая также должна соблюдаться независимо от местонахождения подразделения. Учет всех этих требований определяет корпоративную социальную ответственность (КСО) компании. Компании, выбирая стратегию КСО, стараются оценить риски местных контекстов и с их учетом выработать наиболее эффективные стратегии ведения бизнеса. Одной из таких стратегий, на мой взгляд, является разработка моделей устойчивого ведения бизнеса с учетом экономических, экологических и социальных компонентов и дальнейшее перенесение этой модели на другие локальности.

Целью данной работы является оценить, насколько участие в разработке модели устойчивого лесопользования (в нашем случае – модельного леса) может помочь корпорации успешно адаптироваться к конкретным условиям страны, в которой работают ее предприятия.

На мой взгляд, разработка моделей устойчивого лесопользования как бизнес-стратегия является для корпорации инструментом оценки необходимого и достаточного уровня КСО. Последний может быть различным. Одни корпорации ограничиваются своевременной оплатой труда, соблюдением природоохранных норм, использованием ресурсосберегающих технологий. Другие готовы на сертификацию, разработку корпоративных этических кодексов, занимаются благотворительностью. Третьи идут еще дальше и поддерживают инфраструктуру местных сообществ, открывают программы малых грантов, тем самым развивая низовую демократию. То, какую роль в своем развитии корпорации отводят социальной ответственности, зависит от сочетания местного, национального и транснационального контекстов в конкретном месте, а также от степени активности стейкхолдеров разных уровней. Модельный лес является удобной площадкой для оценки этих контекстов. Кроме того, если разработанные в модельном лесу инновации и практики удастся внедрить в других подразделениях корпорации, значительно снижаются транзакционные издержки<sup>1</sup>.

В предлагаемой статье я обращаюсь к проекту разработки модельного леса в российской локальности, донором которого выступил транснациональный лесной концерн «Стора Энсо» (работает в 40 странах мира) в партнерстве с Фондом дикой природы (WWF) и шведским агентством международного сотрудничества и развития SIDA. Целью концерна была адаптация его бизнеса к российским условиям. Следует отметить, что разработка такого рода адаптационных моделей и построение стратегических партнерств с заинтересованными сторонами образуют одну из особенностей организации работы концерна. Модель и стратегическое партнерство могут строиться на трех уровнях: 1) международной торговли, 2) взаимодействия с государственными и законодательными структурами, 3) производственной деятельности в конкретной стране. Например, чтобы разубедить западного покупателя в коррумпированности и повсеместных злоупотреблениях при лесозаготовках в России, в 2004–2006 гг. концерн разработал модель прозрачного бизнеса на примере своих компаний, работающих в городе Тихвин (Ленинградская область) и поселке Чална (Карелия), и продемонстрировал прозрачность происхождения древесины. Другой пример – стратегическое партнерство с Фондом дикой природы по анализу нового лесного законодательства. Рассматриваемый нами проект «Псковский модельный лес» относится к организации бизнеса концерна в конкретной стране.

На примере проекта «Псковский модельный лес» мы проанализируем процесс интеграции бизнеса в экономический контекст страны переходного периода с помощью построения модели устойчивого лесопользования. Рассмотрим, какие из выработанных практик удалось институционализировать в данной локальности и какие практики оказалось возможным перенести в другие подразделения корпорации.

### **Методика исследования**

Базовая методологическая стратегия исследования – case-study. Выбор обусловлен тем, что именно развернутое case-study дает возможность проведения углубленного анализа

---

<sup>1</sup> Под транзакционными издержками мы понимаем расходы, напрямую не связанные с производством: получение разрешительных документов, согласования с разными акторами, завоевание доверия местных властей и общества, выстраивание отношений со стейкхолдерами.

происходящих изменений, а качественная методология позволяет увидеть проблему глазами ее непосредственных участников [Буравой 1997; Козина 1997].

В работе использованы полуструктурированные экспертные интервью, собранные во время двух полевых экспедиций: в 2002 г. (17 интервью) и в 2006 г. (22 интервью), а также отдельные интервью, взятые между экспедициями и после их окончания.

Работа велась с четырьмя основными группами информантов, которых подбирали методом «снежного кома»<sup>2</sup>. В первую группу вошли представители структур гражданского общества: представители московского офиса WWF и сотрудники проекта «Псковский модельный лес», представители гражданских инициатив, развивающихся на базе местных школ, клубов, библиотек. Вторая группа представляла органы власти (областная, районные и местные администрации), лесхозы. Третья группа включала представителей местных сообществ (деревня Струги Красные и окрестные деревни), жители которых взаимодействуют с предприятиями по социальным вопросам и вопросам природопользования. Четвертая группа представляла лесной бизнес: предприятие «СТФ-Струг», представителей «Стора Энсо» в Санкт-Петербурге, Стокгольме, Иматре.

Также велось включенное наблюдение на заседаниях Лесного клуба, где разные участники лесных отношений встречались для обсуждения проекта. Во время экспедиций велся полевой дневник.

### Теоретические подходы

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

Под институтами в социологии понимаются когнитивные, нормативные, регуляторные структуры и деятельность, ограничивающие неопределенность последствий выбора поведения в обществе, обеспечивающие большую стабильность и предсказуемость взаимодействия акторов в обществе [North 1990: 3–9]. В социологии также есть понятие институциональных рамок [institutional arrangements], которые означают набор политических, социальных, законодательных правил, лежащих в основе производства, обмена и распределения [North 1990; Scott 1995]. Когда формальные правила в обществе работают плохо, акторы больше руководствуются неформальными правилами [North 1990: 36–53]. В моей статье речь пойдет о бизнес-стратегиях, поэтому 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].

---

<sup>2</sup> Выбирается ключевой информант, который становится проводником в поле и указывает следующих значимых для исследования информантов. Те, в свою очередь, направляют исследователя к следующим, пока не произойдет информационного насыщения.

Одним из путей формирования новых институциональных полей, как мне представляется, являются процессы, проходящие в контексте глобализации. Например, определенные глобальные правила (международные конвенции, соглашения и пр.) институционализируются в конкретных локальностях. При институционализации старые организации изменяются, могут образовываться новые. После завершения этих изменений институты достигают относительно стабильного состояния. Построение организационного поля означает создание определенной арены взаимодействия акторов с разными интересами, идеологиями, организационными формами. Такими акторами могут быть представители бизнеса, гражданского общества, государственные структуры, жители локальности. Их взаимодействие строится вокруг выполнения определенной задачи или проекта [Bartley 2008].

Когда организационное поле структурно сформировалось, возникает сила, ведущая ко все большему сходству организаций одного профиля внутри него. И хотя организации меняют свои цели и участников, развивают новые практики, при взаимодействии они создают определенную среду, препятствующую изменениям поля и многообразию форм внутри него. Такой процесс гомогенизации и был назван 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, 1991].

Авторы теории институционального изоморфизма выделяют несколько его форм.

«Принудительный изоморфизм» подразумевает, что поведение и структуры организаций становятся сходными по принуждению, подчиняясь, к примеру, законодательству страны. В условиях глобализации принудительный изоморфизм имеет дело не только с законами отдельных стран, но и с международными нормами, которые, в том числе, могут продвигаться негосударственными акторами. К примеру, если ТНК стремятся извлечь выгоду из более низких экологических и социальных стандартов в развивающихся странах, они в конечном счете подвергаются давлению со стороны международных сетей неправительственных организаций. Давление это может быть выражено в такой радикальной форме, как потребительские бойкоты, в результате которых ТНК становится невыгодно торговать продукцией, произведенной без учета международных социальных и экологических норм [Conroy 2001: 2–3; O'Rourke 2005: 117–119].

«Мимический изоморфизм» подразумевает сознательную или бессознательную имитацию и моделирование успешных практик. Он возникает как ответ на некоторую «неопределенность» контекста окружающей среды. Организация, создающая «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 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 профессионализацией общества и стремлением создавать стандарты и нормативы в любой профессиональной области: например, 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 этот эффект, когда все институты одного типа становятся похожими друг на друга как близнецы, в большей степени смотрели на то, как окружающая среда влияет на поведение организации. Они не заостряли внимания на том, как институциональные рамки определенной страны влияют на бизнес-стратегии международных предприятий, приходящих в данную страну [Peng 2002: 252; Tempel, Walgenbach 2007]. Согласно неоинституциональной теории, бизнес-стратегии, применяемые корпорациями, предполагают определенный выбор вариантов взаимодействия, однако этот выбор всегда ограничен институциональными рамками, включающими формальные и неформальные правила.

Вышеописанные закономерности отмечались многими авторами. Однако все их исследования проводились в западных странах с развитой рыночной экономикой и демократическими институтами. Лишь недавно 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]. В этих 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 понятие институционального «багажа» [institutional baggage], утверждая, что он оказывает гораздо большее воздействие на институциональное развитие, чем упомянутые выше разновидности институционального изоморфизма [Roth, Kostova 2003: 316]. На мой взгляд, институциональные формы, складывающиеся из столь разных компонентов, какими являются новые правила и наследие предыдущего экономического строя, действительно часто носят «гибридный» характер, а сам процесс создания нового и притирки его к старому происходит неровно, турбулентно. Фактически одновременно с этими процессами на 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 данной статье я буду рассматривать транснациональные корпорации и транснациональные неправительственные организации (НПО) в качестве агентов институциональных изменений, которые транслируют правила устойчивого ведения лесопользования, разработанные в транснациональных пространствах, на конкретные локальности. Концерн «Стора Энсо», оказавшись ограниченным в России институциональными рамками постперестроечного периода, применяет бизнес-стратегии для адаптации своего бизнеса к локальному контексту. Бизнес-стратегией концерна является построение модели устойчивого лесопользования, для чего он исследует все возможные взаимодействия в организационном поле и пути влияния на него с целью приведения его в большее соответствие своим практикам. Предметом особого внимания концерна стала апробация корпоративной социальной ответственности как бизнес-стратегии. В поисках необходимой и достаточной меры социальной ответственности (такой, которая, создавала бы благоприятный образ концерна, но при этом не наносила ему экономического ущерба) концерн протестировал ряд подходов. В дальнейшем он планировал распространить разработанную модель на остальные свои предприятия, действующие в стране, что как раз и стало бы проявлением мимического изоморфизма.

### **Предыстория проекта «Псковский модельный лес»**

Начав создавать предприятия в России, концерн «Стора Энсо» столкнулся рядом трудностей, обусловленных спецификой российского контекста. Западной компании было трудно

разобраться с постоянно меняющимися законами, противоречивыми нормами и правилами. В этих условиях проект «Псковский модельный лес» стал для корпорации хорошей возможностью не только апробировать свой бизнес в России, но и попытаться содействовать разработке новой нормативной базы, изменив местный контекст в сторону большего соответствия возможностям эффективного ведения бизнеса в нем.

В 1998–1999 гг. компания «Стора» начала переговоры с SIDA о возможном финансировании проекта. Компания изучала российские лесные массивы, транспортную сеть, способы перевозки, предпочитая при этом работать не с бывшими государственными лесными структурами, а с частными компаниями. Вышла на создателя предприятия «Балтструг» (Стругокрасненский район), которое, будучи российским, взяло леса в аренду на 49 лет. «Балтструг» и «Стора» образовали совместное предприятие «СТФ-Струг», возглавил его основатель «Балтструга». В 2002 г., когда проект уже шел полным ходом, в менеджменте корпорации начались преобразования, коснувшиеся и ее дочерних предприятий. В 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 работу в проекте, сначала в качестве эксперта, а затем консультанта по модельным деланкам, их созданию, поддержанию и развитию, а также отслеживанию применяемых на них рубок.

На момент написания данной статьи в 2008 г. компания «Стора Энсо» имела множество лесозаготовительных и лесоперерабатывающих предприятий в Псковской, Ленинградской, Новгородской областях и в республике Карелия.

Концерн «Стора Энсо» был заинтересован в проекте «Псковский модельный лес», так как через него мог содействовать решению многих своих проблем, возникших при открытии предприятия в России. Например, в 1990-е годы отношение населения и других стейкхолдеров к проникновению западных компаний в сферу лесозаготовки на российских территориях было резко отрицательным: от них ожидали хищнического отношения к российским ресурсам. Враждебное отношение местного сообщества к иностранному капиталу вынуждало даже многих скандинавских предпринимателей прекращать лесозаготовку и превращаться в перекупщиков леса<sup>3</sup>. Другой проблемой, с которой столкнулось «СТФ-Струг», было то, что прямой перенос скандинавских производственных практик лесозаготовки и систем управления производством в условия российского неухоженного леса оказался невозможен. «Шведские лесники тонули в российских реалиях»<sup>4</sup>, их лесное образование не давало необходимой базы для работы в непривычных условиях. Требовалось адаптировать к условиям местного леса как практики и нормы лесозаготовки, так и систему управления производством. Третьей проблемой стала недостаточная прозрачность существовавшей на тот момент нормативной базы лесной отрасли и ее «оторванность от экономики»<sup>5</sup>.

Для «Стора Энсо» участие в проекте 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). Ей еще приходилось решать проблемы, вызванные постоянным реформированием в области лесной промышленности, сменой власти и прочими особенностями постсоциалистического переходного периода. В этих условиях партнерство с такой сильной организацией, как Фонд дикой природы, обеспечивало компании значительную помощь в адаптации бизнеса к российским условиям. «Псковский модельный лес» также мог стать для них удобной

<sup>3</sup> Интервью с научным директором проекта «Псковский модельный лес», март 2008 г.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.

площадкой для демонстрации скандинавских передовых технологий с целью дальнейшего распространения их в России. WWF выступал как стратегический партнер «Стора Энсо», помогавший разрешать проблемы с государственными структурами, низовыми организациями и населением, и «легитимировавшим» «Стора Энсо» в глазах прочих стейкхолдеров.

### Реализация проекта

Главной целью проекта «Псковский модельный лес» являлась выработка модели интенсивного лесного хозяйства, предполагающего неистощительное 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<sup>6</sup>, совершенствовал учет взаимных экономических интересов разных лесопользователей, внедрял эффективные передовые технологии. В социальном блоке – местное население вовлекалось 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.

«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: 1) это район с достаточно развитой инфраструктурой; 2) местная администрация и население были более заинтересованы в развитии проекта, чем в других районах; 3) в районе действовала дочерняя компания концерна «Стора Энсо» «СТФ-Струг» (последнее сыграло решающую роль).

Проект был профинансирован в разных долях тремя транснациональными акторами: шведским агентством международного сотрудничества и развития SIDA, концерном «Стора Энсо» и немецким подразделением WWF. Специально набранный штат сотрудников разрабатывал инновационные практики рубок и строил отношения со стейкхолдерами, а «СТФ-Струг» должно было четко следовать разработанному плану и производить рубки в соответствии с новыми правилами. Хотя реализацией проекта занимались нанятые специалисты, его деятельность часто ассоциировали с WWF. Последний был не просто нейтральным партнером проекта, а продвигал свою корпоративную стратегию, внедрял экологические подходы.

В ходе первого этапа проекта (2000–2004 гг.) основная деятельность велась в трех направлениях: выстраивались взаимоотношения с местным населением, разрабатывались методики ведения интенсивного лесопользования и закладывались экспериментальные полигоны, проходила сертификация лесопользования согласно стандартам Лесного попечительского совета [Forest Stewardship Council]. Требовалось преодолеть предубеждение местного населения, объяснить смысл модели устойчивого лесопользования.

На втором этапе проекта (2004–2008 гг.) проводилась доработка ландшафтно-экологического плана. «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

---

<sup>6</sup> Там же.

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 консультациями для конкретных компаний. А поскольку международная природоохранная организация WWF не могла стать консалтинговой компанией, оказывающей платные услуги бизнесу, была создана отдельная некоммерческая организация «Гринфорест». На нее и легла задача по распространению опыта «Псковского модельного леса», в том числе применение наработанных методик на других территориях.

### **Внедрение глобальных практик в локальность**

Внедрение глобальных практик в рассматриваемую локальность шло по двум пересекающимся и взаимодополняющим каналам. С одной стороны, через сертификацию лесоуправления по системе Лесного попечительского совета, продвигаемую по всей России Фондом дикой природы. С другой, – через распространение концерном «Стора Энсо» своих корпоративных практик на дочернее предприятие «СТФ-Струг».

«Содержательной» подготовкой к сертификации лесоуправления, включавшей природоохранное планирование, вовлечение населения в лесоуправление, 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.

Управление предприятием в соответствии с требованиями стандартов сертификации осуществлялось концерном «Стора Энсо». На локальность были спущены корпоративные практики транснациональной корпорации, в том числе экологические, экономические и социальные. 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 было обеспечено в рамках рутинного следования стандартам корпоративной политики концерна. На ранних стадиях вальщиков и операторов «СТФ-Струг», работающих на форвардерах, обучали на курсах в Финляндии, на места также приезжали специалисты из Швеции. Обучали также утилизации пролитых ГСМ, использованию адсорбентов, организации вывоза мусора. Велась 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»<sup>7</sup>. Заработная плата на предприятии в тот период была выше средней и выплачивалась вовремя.

### **Взаимоотношения проекта «Псковский модельный лес» с заинтересованными сторонами**

*Взаимоотношения с государственными структурами как составная часть внедрения новых практик лесопользования*

Концерн «Стора Энсо» проявлял большой интерес к выстраиванию отношений с государственными структурами с целью получить возможность распространения

---

<sup>7</sup> Интервью с оператором трилеводной машины, 2006 г.



разработанных нормативов на другие свои подразделения. Естественным путем для этого было внедрение данных нормативов на законодательном уровне. Здесь проект «Псковский модельный лес» был для «Стора Энсо» одной из тактик взаимодействия с государственными структурами, наряду с прямым лоббированием своих интересов через Ассоциацию финских лесопромышленников, участием в конференциях и др.

Много внимания уделялось поиску партнеров на национальном, региональном и местном уровнях для институционализации 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. 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 возможно только через лесоустройство, то партнером проекта стало и северо-западное лесоустроительное предприятие, в то время являвшееся государственной структурой. Проект стремился сотрудничать с Министерством природных ресурсов и Рослесхозом, так как одной из его задач было внедрение своих наработок 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.

WWF взаимодействовал с государственными структурами через свои каналы. Представители Лесной программы WWF входят в общественный совет при Рослесхозе, где в меру своих возможностей отстаивают 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. Взаимодействие с Рослесхозом отчасти помогло получению специального статуса для модельного леса: в нем стали возможны экспериментирование с рубками и разработка новых нормативов лесопользования. Позже были подписаны соглашения с областными структурами управления лесами, предусматривавшие участие представителей государственных структур в наблюдательном 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. 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 областей.

Таким образом, WWF и «Стора Энсо» наладили конструктивные дружественные взаимоотношения с государственными структурами по многим аспектам.

#### *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 был интересен для всех соседних лесхозов. Взаимоотношения со Стругокрасненским лесхозом складывались по-разному. В самом

начале проекта лесхоз воспринимал проект как чужака, пытающегося нарушить сложившийся порядок вещей и заработать больше других. Были и экономические трения с лесхозом: первоначально лесовосстановление было прерогативой лесхоза, получавшим на это финансирование, а на территории модельного леса эту задачу передали предприятию «СТФ–Струг», и лесхоз должен был ему платить. Тогда вместо оплаты он начал выставлять «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 штраф копейка в копейку на ту сумму, которую они должны были нам компенсировать»<sup>8</sup>.

Попытки распространить элементы устойчивого лесопользования, противоречившие российскому законодательству, на прилегающие к модельному лесу, но не имеющие специального статуса территории воспринимались лесхозом в штыки. При этом сотрудники лесхоза рассматривали 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»<sup>9</sup>. В 2006 г. можно было заметить изменение отношения лесхоза к практикам «СТФ–Струг». Несколько информантов заявили, 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»<sup>10</sup>. Другой информант отмечает, что компания занимается даже экономически не выгодными мероприятиями, и ее иностранное происхождение трактует как свидетельство ответственности: «Это же веяния Запада. Более ответственно относятся к уходу за лесом. Даже молодняком с удовольствием занимаются...»<sup>11</sup>. На момент второго этапа исследования во взаимоотношениях проекта с лесхозом оставались лишь небольшие расхождения по поводу уборки лесосек, так как лесхозы по-прежнему не признавали скандинавские технологии в этой области: «Кошмар какой-то, они практически не делают уборку»<sup>12</sup>.

В межведомственном лесхозе<sup>13</sup> к проекту относились скорее нейтрально. Оба информанта из этого лесхоза считали, что те практики, которые продвигает модельный лес, немногим лучше того, что делается на их территории.

Директор и сотрудники третьего, Могутовского, лесхоза, напротив, восхищаются наработками модельного леса. Это объясняется тем, что в прошлом на территории этого лесхоза была опытная станция, филиал Ленинградского НИИ лесного хозяйства. По словам информанта, давние профессиональные связи коллег из НИИ лесного хозяйства способствовали позитивному отношению к проекту<sup>14</sup>. Впоследствии 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, здесь сохраняют биоразнообразие на лесосеках сплошных рубок, стараются добиться естественного лесовосстановления,

---

<sup>8</sup> Интервью с директором «СТФ–Струг», 2002 г.

<sup>9</sup> Интервью с лесничим, 2006 г.

<sup>10</sup> Интервью с лесничим Узлинского лесничества, 2006 г.

<sup>11</sup> Интервью с директором Стругокрасненского лесхоза, 2006 г.

<sup>12</sup> Там же.

<sup>13</sup> Раньше он назывался сельскохозяйственным.

<sup>14</sup> Интервью с директором ФГУ «Могутовский лес».

внедряют постепенные рубки в зонах отдыха людей. Превышенный опыт и профессиональный интерес помогают 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...»<sup>15</sup>

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 пасажах и лесовосстановление естественным путем. Однако данный информант имеет претензии к проекту «СТФ-Струг», считая, что разработчики строят недостаточно дорог.

Таким образом, сложилась парадоксальная ситуация, когда проект не может распространить инновационные практики на территориях, для которых они были запланированы, и вынужден прибегать к разным уловкам<sup>16</sup>. Зато там, где сотрудники проекта не прикладывали никаких усилий, практики зачастую распространяются довольно успешно. Мы видим, что институциональные правила, сложившиеся на конкретных местах, не являются изоморфными и зависят скорее от индивидов, представляющих организации. В результате компания не может положиться на организационный изоморфизм и вынуждена поступать по-разному в каждом конкретном случае, исходя из конкретных условий данного поля.

### *Взаимодействие с администрациями*

Хорошие отношения с местной администрацией являются необходимым условием успешного встраивания предприятия в местный контекст. Поэтому концерн «Стора Энсо» искал пути построения партнерских отношений с местными властями.

Взаимоотношения с псковской областной администрацией у проекта складывались волнообразно, так как после каждых перевыборов или реструктуризации в областных структурах приходилось заново налаживать отношения и рассказывать о проекте. На последнем этапе проекта были установлены тесные контакты с отделом образования по поводу внедрения разработанного и изданного в рамках проекта учебника по устойчивому лесопользованию.

С администрацией городского поселения Струги Красные отношения складывались хорошо<sup>17</sup> с самого начала проекта. Они укреплялись и благодаря тому, что первый директор «СТФ-Струг» 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: «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»<sup>18</sup>. 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

<sup>15</sup> Интервью с директором ФГУ «Могутовский лес», 2006 г.

<sup>16</sup> Интервью с научным директором проекта, март 2008 г.

<sup>17</sup> Учтены только интервью 2006 г. Во время исследования в 2002 г. городской администрации не было, действовала единая районная администрация.

<sup>18</sup> Интервью с представителем «СТФ-Струг», 2002 г.

административным ресурсом в работе с аккуратным и значимым для района налогоплательщиком<sup>19</sup>.

Когда начался проект, администрация не восприняла его как бизнес, отождествив его с НИИ лесного хозяйства, проводящим некий научный эксперимент: «По большому счету, они работают как научно-исследовательский институт...»<sup>20</sup> 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»<sup>21</sup>. 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 компонент. Она понимала экономическую выгоду для района от присутствия бизнеса в лице лесозаготовительных компаний, но при этом социальные и экологические новшества «Псковского модельного леса» приписывались другим акторам.

### *Взаимоотношения с населением*

На первом этапе работы было необходимо завоевать доверие населения, которое отнеслось к проекту с недоверием, не понимая, зачем иностранцы приехали сюда, и подозревая, что помощь не может быть бескорыстной. WWF, заинтересованный в том, чтобы проект «Псковский модельный лес» органично вписался в местное сообщество, принимал активное участие в культурных мероприятиях: софинансировал строительство православной часовни, проведение праздника Масленицы и школьного выпускного вечера<sup>22</sup> («Народ это благоприятно принимает. Праздники районные были всегда, мы только немножко помогли финансово. Но если у них раньше были просто проводы зимы, то теперь они приобрели экологическую окраску»<sup>23</sup>). Еще одной стратегией привлечения на свою сторону широких слоев населения являются экологические акции: фестивали леса, экологические праздники, спортивные мероприятия, создание клубов друзей WWF. 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 распространен в Северо-Западном регионе России.

С самого начала проекта была открыта программа малых грантов, в рамках которой профинансировано 32 проекта в области экологического образования и просвещения (экологические лагеря, праздники и др.). Малые гранты стали 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. Это было обусловлено и требованиями сертификации, поэтому все специалисты и гости, приезжавшие в модельный лес, в первую очередь интересовались вопросами общественного участия в принятии решений, связанных с лесопользованием: «На Западе это

---

<sup>19</sup> Интервью с заместителем главы районной администрации по социальной сфере, 2006 г.

<sup>20</sup> Интервью с представителем районной администрации, ответственным за лесной сектор, 2007 г.

<sup>21</sup> Там же.

<sup>22</sup> Интервью с директором проекта, 2002 г.

<sup>23</sup> Интервью с представителем местного сообщества, 2002 г.

любимый “конёк”... Приезжают, и сразу об этом спрашивают. Принимает ли у нас общественность решения»<sup>24</sup>.

Для развития демократических институтов WWF организовал лесной клуб, идею которого заимствовали из другого своего проекта – модельного леса Прилузье<sup>25</sup>. Задачей лесного клуба было информирование о ходе выполнения проекта. На заседания приглашались представители администрации, лесхозов, грантополучатели, школы, библиотеки, дом культуры, активисты. Заседания клуба проходили бурно: первоначально население было настроено враждебно, возникало множество вопросов и претензий, многие из которых адресовались не столько проекту, сколько администрации («сначала разговоров было очень много, потому что все было непонятно, и очень много вопросов касательно лесопользования в нашем районе»<sup>26</sup>). На втором этапе проекта клуб стал собираться дважды в год, и его заседания стали проходить спокойнее («сейчас вопросов стало меньше, потому что все понятно стало – чем занимается модельный лес, а чем «Стора Энсо». Люди приходят за интересной информацией»<sup>27</sup>).

Общественные слушания в рамках проекта проводились только один раз, в рамках лесоустройства в 2002 г. Для слушаний был использован опыт одного проекта Всемирного банка, когда участникам предлагалось выбрать один из сценариев. Было разработано восемь сценариев ландшафтно-экологических планов для модельного леса, по-разному комбинируя экономические, экологические и социальные стороны лесопользования: от крайних вариантов, в которых один из компонентов значительно перевешивал два других, до умеренных, в которых три компонента распределялись гармонично. В результате был принят план, представляющий компромисс экономической компоненты с экологической и социальной, причем из двух наиболее разумных планов был принят более экологически ориентированный, с сохранением глухариних токов<sup>28</sup>. Перенесение такой модели слушаний в другие регионы затруднительно, поскольку существующие жесткие федеральные нормативы лесопользования ограничивают диапазон возможных сценариев<sup>29</sup>.

### **Оценка результатов проекта как бизнес-стратегии концерна «Стора Энсо»**

Проект «Псковский модельный лес» можно рассматривать как демонстрацию КСО компании. Он легитимировал компанию в международной среде экологических организаций, ученых, НПО, в государственных структурах, т.е. способствовал созданию положительного образа компании. КСО компании при этом «обогащалась» требованиями, идущими от локальностей. Например, при взятии лесов в аренду компания подписывает с администрацией района договор о социальном партнерстве, согласно которому выполняет ряд условий (скажем, снабжает дровами местное население).

Проект модельного леса в части корпоративной социальной ответственности был направлен как внутрь страны, на локальность, так и вовне – на внешние западные чувствительные 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.

---

<sup>24</sup> Интервью с сотрудником проекта, 2002 г.

<sup>25</sup> Интервью с сотрудником WWF, 2002 г.

<sup>26</sup> Интервью с организатором лесного клуба от населения, 2007 г.

<sup>27</sup> Там же.

<sup>28</sup> Интервью с научным директором проекта, март 2008 г.

<sup>29</sup> Там же.

Как говорилось выше, ТНК, действуя в разных странах, транслируют локальностям свои глобальные стратегии и подходы. В нашем случае «Стора Энсо» транслировал скандинавские технологии лесопользования. При этом «Псковский модельный лес» служил ключевым актором адаптации этих транснациональных практик к локальности, разработки на их базе своих инноваций. Кроме того, он выстраивал отношения со стейкхолдерами на самых разных уровнях для внедрения этих транснациональных практик.

Среди позитивных результатов проекта «Псковский модельный лес» как бизнес-стратегии концерна следует упомянуть и его «отложенное», стратегическое значение для «Стора Энсо». В ходе проекта были разработаны технологии ведения интенсивного лесного хозяйства на полный цикл (100 лет), и это дает концерну стратегические преимущества в свете требований нового лесного кодекса, который предполагает, что все лесохозяйственные работы будут возложены на арендатора. Разработанные технологии, по мнению участника проекта, позволят концерну проводить эти работы наиболее эффективно, сочетая экономическую выгоду с экологической целесообразностью<sup>30</sup>.

Одним из самых значительных результатов проекта является то, что с его подачи федеральными органами принято решение о создании российской сети модельных лесов с государственным финансированием. Это означает создание еще одного канала транслирования глобальных практик в российские локальности. В России будут создаваться новые модели устойчивого лесопользования, и таким образом будет проходить дальнейшая институционализация практик устойчивого лесопользования в российских лесах.

### **Теоретическое осмысление полученных результатов**

Одной из целей проекта «Псковский модельный лес» для концерна «Стора Энсо» было снижение в конечном счете транзакционных издержек. Однако нестабильность, турбулентность организационных полей в регионах страны не позволила осуществить этот план в том виде, в котором он был задуман. Транзакционные издержки остались довольно большими, и ожидаемого эффекта достичь не удалось. Положение усугублялось еще и тем, что часто возникали форс-мажорные факторы, которые невозможно было ни прогнозировать, ни тем более протестировать на модели и которые могли резко повысить транзакционные издержки. К примеру, таким фактором стало внезапное введение высоких таможенных пошлин на вывоз круглого леса, на который был ориентирован бизнес концерна в Псковской области. Следует, правда, отметить, что при отсутствии опыта модельного леса издержки были бы значительно выше.

На примере лесопользования мы видим, как институциональные поля, которые складываются на национальном уровне из взаимодействия федеральных, региональных и местных акторов, через сертификацию подвергаются воздействию глобальных правил и норм. Этот процесс идет вначале спорадически, распространяясь на отдельные географические регионы, вовлеченные в сертификацию, и постепенно усиливаясь по мере расширения этих регионов. «Псковский модельный лес» в этом отношении является особым случаем: воздействие глобальных практик на национальное институциональное поле велось сразу по двум каналам – через сертификацию и через международную неправительственную организацию WWF.

Как показало исследование, внедрение глобальных норм в институциональные поля не проходит в России гладко, так как государственные нормы (Лесной кодекс 2007 г., действующие нормативы лесопользования и др.) сопротивляются изменениям, привносимым транснациональными неправительственными организациями и корпорациями. Это

---

<sup>30</sup> Интервью с научным директором проекта, март 2008 г.

сопротивление не имеет последовательного или намеренного характера, скорее, оно связано с институциональной турбулентностью периода реформирования экономики. Происходят парадоксальные ситуации, когда государство зажигает одновременно 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, поскольку если бы они шли напрямую, это стало бы нарушением существующего российского законодательства и вело бы к штрафам.

Концерн является объектом двойного принудительного изоморфизма, подвергается 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, приходится в каждом случае искать индивидуальные подходы к их представителям. Найденные в каждом случае пути решения постепенно превращаются 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].

Таким образом, выстраивая 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, так и старых социалистических норм. Концерн испытывал воздействие институционального изоморфизма, с одной стороны, и институционального «багажа», с другой. Последнее проявлялось в форме несовершенного законодательства и нормативной базы страны, к которым приходилось приспособляться; оно исходило также от органов лесоуправления – лесхозов, несущих в своей деятельности следы советского прошлого. Оба этих фактора – неустойчивый институциональный контекст и институциональный «багаж» – препятствовали успешному распространению в других регионах опыта и практик, разработанных в рамках проекта «Псковский модельный лес».

### **Заключение: возможность распространения результатов в условиях неустойчивого институционального поля**

Исследование показало, что концерн «Стора Энсо» через проект модельного леса стремился создать некий оптимальный алгоритм действий для успешного ведения бизнеса в конкретной стране, который предполагалось распространить на все работающие в ней предприятия концерна. Таким образом был бы применен принцип мимического изоморфизма. Однако поставленная задача на момент написания статьи была выполнена лишь частично.

Для «Стора Энсо» предприятие «СТФ-Струг» служило экспериментальной площадкой для прохождения процесса сертификации в российских условиях. После получения первого сертификата концерн запустил сертификацию всех своих российских предприятий и цепочек поставок. Компания сама стандартизировала подходы к сертификации для своих подразделений, частично используя опыт, полученный в ходе реализации «Псковского модельного леса». 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».

По замыслу компании «Стора Энсо», «Псковский модельный лес» был не только стратегией приспособления бизнеса к российскому контексту, планировалось и сам российский контекст адаптировать к нуждам своего бизнеса. Было сделана попытка внедрить в России 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 за время действия проекта наработанные практики удалось институционализировать только на территории модельного леса. Пока невозможно спрогнозировать, как будут обстоять дела после окончания финансирования проекта. Отсутствие единой системы или подхода к организации лесного сектора затрудняет перенос опыта в этой области из одного региона в другой.

### Выражение благодарности

Данная работа была бы невозможна без поддержки несколькими фондами и грантами. Экспедиция в Псковский модельный лес в 2002 г. была поддержана фондом Дж. и К. Макартуров в рамках проекта «Разработка экологической политики России», экспедиция в 2006 г. была поддержана Шведским университетом сельскохозяйственных наук в рамках проекта «Оптимальное использование лесных ресурсов Северо-запада», профинансированному фондом Stiftelsen Marcus och Amalia Wallenbergs Minnesfond. Анализ данных и написание работы осуществлялись при поддержке Финской академии наук в рамках проекта «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 [Paivi Korhonen] и Риитту Косонен [Riitta Kosonen] за консультации и помощь при написании данной работы, а научного сотрудника Шведского университета сельскохозяйственных наук Пера Ангельстама [Per Angelstam] – за плодотворное обсуждение полученных данных. Особой благодарности заслуживают научный руководитель проекта «Псковский модельный лес» Борис Романюк и менеджеры компании «Стора Энсо» Ольга Рогозина, Хелена Янтунен [Helena Jantunen], Илка Каллио [Ilka Kallio] и Анне Харконен [Anne Harkonen], щедро делившиеся своими знаниями и принимавшие участие в обсуждении и редактировании данной рукописи. Кроме того, автор благодарит всех информантов за искренние и детальные интервью.

### Литература

- Буравой М. Углубленное кейс-стади // Рубеж. 1997. № 10–11. С. 154–176. <http://ecsocman.edu.ru/rubezh>
- Волков В.В. Силовое предпринимательство. СПб.: Летний сад, 2002.
- Козина И.М. Особенности стратегии case study при изучении производственных отношений на промышленных предприятиях России // Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период. М.: РОССПЭН, 1997. С. 30–60.
- Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу / Науч. ред. и сост. В.В. Радаев. М.: РОССПЭН, 2002. С. 119–156.
- Радаев В.В. Новый институциональный подход и деформация правил в российской экономике // Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу / Науч. ред. и сост. В.В. Радаев. М.: РОССПЭН, 2002. С. 157–209.
- Тысячнюк М.С. НГО между глобализацией и локализацией: роль глобальных процессов в мобилизации общественного участия в лесных поселках // Журнал социологии и социальной антропологии. 2006. Специальный выпуск «Негосударственные механизмы управления в глобальном обществе». Т. IX. 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. No. 21. P. 1–25.
- DiMaggio P.* Constructing an organizational field as a professional project: US art museums? 1920–1940 // *The New Institutionalism in Organizational Analysis* / Ed. by P. DiMaggio, W. Powell. Chicago: University of Chicago Press, 1991. P. 167–292.
- DiMaggio P., Powell W.* The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48. No. 2. P. 147–160.
- DiMaggio P., Powell W.* Introduction // *The New Institutionalism in Organizational Analysis* / Ed. by P. DiMaggio, W. Powell. Chicago, University of Chicago Press, 1991.
- Newman K.L.* Organizational transformation during institutional upheaval // *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25. No. 3. P. 602–619.
- Meyer R., Rowan B.* Institutionalized organizations // *American Journal of Sociology*. 1977. Vol. 83. P. 340–363.
- North D.* *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.
- O' Rourke D.* Market movements. Nongovernmental organization strategies to influence global production and consumption // *Journal of Industrial Ecology*. 2005. Vol. 9. No. 1–2. P. 115–128.
- Peng M.W.* Towards an institution based view of business strategy // *Asia Pacific Journal of Management*. 2002. Vol. 19. P. 251–267.
- Roth K., Kostova T.* Organizational coping with institutional upheaval in transition economies // *Journal of World Business*. 2003. Vol. 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. Vol. 44. P. 1–24.