

ВЗГЛЯД ИЗ РЕГИОНОВ

М. С. Тысячнюк

Маркёры доверия в цепочке поставок: от древесины на корню в России до конечного потребителя в Европе и США



ТЫСЯЧНЮК Мария Сергеевна — кандидат биологических наук, магистр наук об окружающей среде (Бард-колледж, США), соискатель степени PhD (Университет Вагенингена, Нидерланды), руководитель группы экологической социологии в Центре независимых социологических исследований (Санкт-Петербург, Россия).

Email: tysiachn@yandex.ru

В данной работе¹ рассматривается роль разных звеньев цепочки поставок в обеспечении доверия потребителей к процессу производства. Анализ интервью с менеджерами разных звеньев цепи показал, что по мере продвижения от покупателя к производственным звеньям конструкты доверия становятся всё более инструментальными. Таким образом, широкий конструкт доверия конечных потребителей, включающий множество ценностных коннотаций, по мере продвижения по цепочке к местам производства сужается, минимизируется и в конце концов сводится к обеспечению «нормального» бизнеса, или к чисто инструментальному подходу. Различия, которые наблюдаются в конструктах доверия в разных звеньях цепочки, обусловлены двумя причинами: во-первых, задачами, стоящими перед каждым конкретным звеном; во-вторых, системой ценностей менеджеров каждого звена. Поэтому в производственном звене в России неизмеримые ценности, такие как экологическая дружелюбность и социальная ответственность, поставленные во главу угла конечными потребителями, совсем не фигурируют, заменяясь чисто инструментальным подходом, в котором доверие эквивалентно нормам и требованиям самого производства.

Ключевые слова: цепочка поставок; доверие; экологическая и социальная ответственность; лесная сертификация.

Введение

В условиях международной торговли и глобализационных процессов всё чаще происходит перенос производств из экономически развитых стран в страны с переходной экономикой, где используются местные ресурсы, дешёвая рабочая сила и где законодательство, касающееся вопросов организации труда, прав человека и экологии, как правило, гораздо менее требовательное, чем в экономически развитых странах. Производители и потребители продукции, разбросанные по всему миру, географически удаляются друг от друга. Одним из следствий подобных процессов стали общественные движения в защиту социальных прав и экологии развивающихся стран. В 1980–1990-е годы в

¹ Статья является результатом работы по проекту «Trust in Finnish-Russian Forest Industry Relations» («Доверие во взаимоотношениях российско-финских лесных компаний»), осуществляемого при поддержке Академии наук Финляндии (грант № 123301). Автор благодарит всех информантов за их интервью. Особая признательность Ольге Рогозиной, директору по экологии компании Stora Enso, за помощь в организации работы и участие в подготовке рукописи.

связи с общественными движениями и потребительскими бойкотами против использования потогонных систем, детского труда на производствах в развивающихся странах, а также против использования пестицидов и вырубки ценных лесов Амазонки у потребителей продукции возник интерес к процессам производства, происходящих в удалённых странах [O'Rourke 2005: 116; Conroy 2007: 47–50; Тысячнюк 2010]. В частности, их интересовало, насколько социально и экологически ответственны производители используемых ими товаров.

В последние два десятилетия «ответственная» покупка превратилась в средство присоединить свой голос к требованиям соблюдения социальной справедливости и экологической ответственности при производстве товаров в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. Иными словами, покупка стала способом влияния на практики в странах, где законодательство работает слабо, социальная защищённость населения низка и экологические вопросы не являются приоритетом в обществе [Тысячнюк 2010].

Озабоченность общества и нарастание общественных движений постепенно побудило и транснациональные компании (ТНК) к проверке своих цепочек поставок. Мало-помалу, начиная с 2000-х годов, компании-производители стали вводить в практику мониторинги цепочек поставок и прочие составляющие, доказывающие их социальную и экологическую ответственность, чтобы пробудить доверие к своим бизнес-практикам у покупателей. К тому же, в связи с недоверием к производствам в странах с переходной экономикой, развивались специальные институты и системы сертификации, в чьи задачи входило обеспечение доверия к продукции, произведённой в таких странах.

В социологии существует много исследований, изучающих доверие к рыночной системе, фирмам, продавцам, денежным единицам и прочим составляющим рынка [Хельман 2004: 86]. Экономическая социология большое внимание уделяет доверию внутри фирмы в области производственных процессов, в отношениях с партнёрами [Капусткина 2004: 89–92]. Инновационный подход предлагаемой работы заключается в том, что за единицу анализа принимается цепочка поставок и рассматривается роль разных её звеньев в обеспечении доверия потребителей к процессу производства. Под цепочкой поставки понимаются все звенья процесса прохождения продукции от производителя до конечных потребителей. Цепочки поставок могут быть очень длинными, и главная сложность доказательства прозрачности и легитимности такой цепочки заключается в географической разобщённости конечных потребителей и производителей продукции. Цепочка поставок является сложной системой деловых взаимоотношений, постоянно перестраивающимся механизмом, связывающим в единый процесс множество составных частей: материалы, компоненты, этапы производства, которые могут проходить во множестве стран. Мониторинг подобных цепочек очень сложен. И хотя в настоящее время его облегчают разные типы сертификации, использующиеся как инструмент формирования доверия к процессу производства и самой цепочке, это не решает задачи в полной мере, так как сертификация обычно охватывает не все процессы внутри звеньев. Ещё одна сложность мониторинга заключается в том, что цепочка поставок представляет собой уязвимый механизм, зависимый от рынка, от законодательств стран, по которым она проходит, их налоговых и таможенных законов, экономической стабильности и особенностей. В зависимости от изменения этих влияющих на цепочку условий она может перестраиваться, что вызывает необходимость выстраивания заново партнёрских отношений, механизмов, гарантирующих доверие, и прочих составляющих успешного бизнеса. В данной статье будет рассматриваться цепочка поставки в лесной отрасли, где лесозаготовка ведётся в России, а конечные покупатели продукции (бумаги и картона) находятся в странах Европы и США.

Лесная отрасль, известная своими проблемами в отношении экологии и социальных прав, одной из первых стала создавать гарантии доверия к продукции. Начиная с 1990-х годов, с внедрением систем лесной

сертификации, прежде всего FSC² и PEFC³, задача доказательства прозрачности лесных производств и устойчивости лесопользования значительно облегчилась. В России сертификация FSC развивалась гораздо быстрее, чем PEFC, в результате чего на момент написания данной статьи абсолютное большинство полученных сертификатов принадлежало к системе FSC, и только одно предприятие в стране было сертифицировано по недавно аккредитованной системе PEFC. Бум сертификации FSC в России начался в 2000-е годы. Сертификация в большинстве случаев является довольно долгим процессом, занимающим несколько лет, и у предприятий, вставших на этот путь, возникает необходимость использования других гарантий своей ответственности в период подготовки к аудиту. Это особенно касается именно России, потому что в годы перестройки в общественном мнении за рубежом, под воздействием западной прессы, сложился образ России как страны с высоким уровнем коррупции, совместный бизнес с которой представляет значительный риск. В те годы, и не без основания, считалось, что в лесной отрасли России действует «лесная мафия», большинство лесозаготовок происходит нелегально, существующее законодательство из-за постоянного реформирования работает слабо или не работает совсем, так как быстро сменяющиеся друг друга изменения в законодательстве не успевают осуществиться на практике. Несмотря на рискованный характер взаимодействия с ней в подобных условиях, Россия оставалась объектом пристального внимания со стороны лесных ТНК, так как в ней аккумулируется 22% всех мировых запасов леса. А в 1990-е годы особенный интерес со стороны западных корпораций к российским лесам подогревался также дешёвой рабочей силой, что делало использование российского лесного сырья ещё более выгодным. Однако из-за сложившегося в общественном мнении образа России транснациональным корпорациям, работающим здесь, приходилось уделять большое внимание своей социальной и экологической ответственности, необходимой для обеспечения сбыта продукции на экологически и социально чувствительных западных рынках⁴.

Я выбрала для исследования цепочку поставок международного концерна Stora Enso, который был одной из первых корпораций, начавших торговать с Россией ещё при социализме. В 1990-е годы концерн стал расширять свой бизнес в России, и одним из главных условий успешности этого процесса являлось доказательство легальности происхождения российской древесины, а значит, обеспечение прозрачности цепочки поставок и социальная и экологическая ответственность концерна при лесозаготовках.

Так как Stora Enso работает с множеством поставщиков леса, перед ним особенно остро встал вопрос проверки и доказательства легитимности поступающей на его предприятия древесины. В статье будет рассмотрено, как концерн пытался решить проблему доверия путём создания прозрачной и устойчивой модели для цепочки поставок леса. Основным гарантом доверия была выбрана сертификация по схеме FSC, но наряду с ней использовались и другие механизмы отслеживания легальности древесины, поступающей от несертифицированных поставщиков.

Цель исследования — проанализировать, каким образом формируется доверие к системе поставок в разных звеньях этой цепочки; какое место при этом отводится лесной сертификации, а также другим аспектам надёжности в общем дизайне систем, обеспечивающих доверие. Меня интересуют механизмы создания маркёров доверия⁵ к процессу производства в цепочке поставки в условиях, когда невозможно сослаться на наличие сертификата FSC (за его отсутствием), но необходимы инструменты для доказательства прозрачности и устойчивости лесопользования, а также для верификации тех

² Forest Stewardship Council (Лесной попечительский совет).

³ Program of Endorsement of Forest Certification (Программа поддержки сертификации лесов).

⁴ Чувствительные рынки — это такие рынки, где покупатели принимают во внимание не только качество товара и его цену, но и процесс его производства, легальность, социальную и экологическую ответственность компании при производстве товара.

⁵ Под маркёрами доверия я понимаю правила, политику и стандарты, институционализация которых вызывает доверие общества к компании и позволяет судить о ней как о социально и экологически ответственной.

сторон производства, которые сертификация не затрагивает (свобода от коррупции). В статье показано, как каждое из звеньев цепочки поставки конструирует доверие, как они на разных промежуточных уровнях — местного сообщества, в офисах концерна в России, Финляндии и Швеции — работают на конечного потребителя для обеспечения доверия к продукту. В статье уделяется внимание соотношению институционального и межличностного доверия в разных звеньях цепочки поставок, а также отмечается, что именно конечные потребители из удалённых стран отметили, когда оказались лицом к лицу с актёрами первого, производственного, звена цепочки, как конструировалось их доверие к ней.

Методы исследования

В исследовании были использованы качественные методы, а именно — кейс-стади и полуструктурированные интервью с представителями основных звеньев цепочки поставок. Выбор кейса был направлен на рассмотрение цепочки поставки от российских лесозаготовительных компаний к покупателям в разных странах. Хотя за основу исследования взят один российский проект «Тихвин — Чална», мой исследовательский интерес распространяется на общие подходы к дизайну гарантов доверия в цепочках поставки крупного концерна, каким является Stora Enso. Анализируемый проект при этом служит условной структурирующей рамкой для более широкого исследования.

В работе использованы первичные и вторичные источники. К первичным относятся 15 интервью с представителями различных звеньев цепочки поставок, а также отчёты по проекту, презентации, документы. Вторичными, дополнительными источниками служили 28 интервью с заинтересованными сторонами и представителями Stora Enso, взятые ранее, в 2002–2008 годах, в рамках других проектов⁶.

Из 15 интервью по исследуемому кейсу в 2008–2009 годах были проведены четыре интервью с конечными потребителями, одно — с консультантом проекта (в Голландии), пять — с менеджерами среднего звена концерна Stora Enso (одно в Стокгольме, два в г. Имата, два в Санкт-Петербурге, а также пять интервью с менеджерами производственного звена в г. Тихвине). Были составлены три разных путеводителя по интервью — для бесед с конечными потребителями в США, Германии, Великобритании, Швеции, для менеджеров среднего звена компании Stora Enso, для представителей лесозаготовительных компаний. Путеводитель для конечных потребителей (издательских домов и производителей картонных упаковок) включал вопросы для выявления их мотивов мониторинга своих цепочек поставок. В ходе интервью автор старалась выяснить, какие риски потребители испытывают в связи с закупками из России, как они конструируют необходимые и достаточные механизмы для обеспечения доверия в своей цепочке поставок и как это отражается в их политике закупок. Также автора интересовало, каковы представления потребителей о цепочках поставок и о лесозаготовках в России, мотивация и опыт участия в данном проекте, мнение об основных результатах проекта. В путеводителе для менеджеров среднего звена внимание исследователя было сконцентрировано на выяснении механизмов, которые они выстраивают для обеспечения доверия. В частности, исследователя интересовала политика сертификации и процедуры в отношениях с поставщиками. Предметом изучения в данных интервью также был вопрос: как менеджерам среднего звена удаётся добиться признания легитимности действий компании у заинтересованных сторон — транснациональных покупателей и лесозаготовителей? Автора интересовало, какие конкретные действия им приходилось производить для обеспечения прозрачности цепи поставок, трудности, с которыми они встречались в работе с конечными потребителями и российским производственным звеном, какие механизмы, обеспечивающие доверие, востребованы этими актёрами. У представителей лесозаготовительных компаний выяснялось, насколько и как им пришлось поменять практики в ходе реализации проекта, как они преодолевали возникающие трудности, что дал им

⁶ Проекты «Разработка экологической политики России», поддержанный фондом Макаруров, «Взаимодействие компаний с обществом как бизнес-стратегия: инновационные интеграционные стратегии финских и российских компаний», поддержанный Академией наук Финляндии.

проект в конечном результате, кем для них являлись конечные потребители, как они конструировали доверие к партнёрам и самой компании. В интервью со всеми тремя группами информантов вопросы формулировались таким образом, чтобы косвенно спровоцировать разговор о доверии (недоверии), и только в последней части интервью задавались прямые вопросы о доверии. В качестве дополнительного метода автор использовала для исследования неформальные беседы (личные и по электронной почте) с экспертами, вовлечёнными в проект, участвующее наблюдение в офисах компании и отчёты.

К 2008 г. проект закончился, и структурное подразделение Stora Enso, компанию «Русский лес», было решено продать в начале 2009 г. Исследование данного кейса имеет историческую и феноменологическую ценность, так как представляет собой анализ путей конструирования доверия в определённый момент экономического развития России, когда растущая рыночная экономика ещё несла в себе следы прошлых советских и постперестроечных отношений.

Теоретические подходы к исследованию

В данной работе анализ строится как на подходах классиков теории доверия Н. Лумана и Э. Гидденса и их последователей, так и на работах, в большей степени фокусирующихся на особенностях доверия в странах с переходной экономикой. Согласно Н. Луману, доверие возникает в связи с тем, что позволяет решить проблему неопределённости и сложности окружающего общества путём создания определённых ожиданий по отношению к организациям, институтам, людям, системам [Luhman 1979: 8]. В ситуации неопределённости, свойственной большинству современных обществ, доверие способствует преодолению некоторых рисков [Luhman 2000: 100]. По теории Н. Лумана, чем более неопределённой является общественная система, будущее, тем важнее доверие [Meyer, Ward, Coveney, Rogers 2008: 181]. Особую важность доверие приобретает в обществах с постоянными перестройками политических систем и экономической турбулентностью, где нельзя прогнозировать будущее, основываясь на опыте прошлого, в отличие от традиционных обществ, в которых всё основано на повторяемости и цикличности [Звоновский 2008: 107].

В подходе Гидденса для моего исследования важно то, что он рассматривает доверие к системам, называя его институциональным доверием к символическим знакам и экспертным системам, позволяющим абстрагироваться от конкретного контекста — традиций, культуры, экономики [Giddens 1990: 80]. Такие системы базируются на вере современного сложного общества в науку и рациональные объяснения. Люди делегируют многие полномочия экспертам, которые своей оценкой удостоверяют, что тому или иному процессу или явлению следует или не следует доверять. Гидденс обращает внимание на то, что с глобализацией риски усиливаются, в связи с чем возникает необходимость в изменениях. Исследователи называют этот процесс рефлексивной модернизацией [Giddens 1994]. Понимание доверия Гидденсом перекликается с концепцией общества риска Ульриха Бека (Beck 1992). Необходимость отвечать на растущие риски в обществе создаёт необходимость в экспертных системах. Эксперты снижают риски, объясняя и анализируя процессы и явления и, согласно теории Гидденса, проникают во все аспекты социальной жизни в условиях модернизации [Giddens 1994: 212], то есть доверие напрямую связано с концепцией риска и путями его преодоления. Экспертные системы рожают частичное понимание, которое, впрочем, никогда не бывает полным, и именно поэтому является доверием, а не уверенностью [Gambetta 1988; Алексеева 2008: 86–87]. Многочисленные эксперты, дающие разные оценки по одному и тому же поводу, не могут обеспечить понимания, но могут сформировать веру в правильность своих утверждений.

С ростом неопределённости в современном глобальном обществе возникает необходимость в целых институтах, чья функция заключается в формировании, гарантировании и поддержании доверия [Shapiro 1987: 644; Misztal 1996; Levi 1998]. Появляются даже своего рода независимые брокеры доверия,

к которым можно отнести страховые компании, независимые аудиты, аудиты аудиторов. Все они формируют системы разного рода гарантов доверия. Однако, как упоминалось выше, системы доверия никогда не способны обеспечить уверенность в своей бесперебойной работе, а потому создание новых показателей доверия превращается в бесконечный процесс, в котором множатся системы контроля [Shapiro 1987].

В рыночной экономике есть, как у медали, две стороны, связанные с доверием и эффективностью бизнеса. С одной стороны, экономические акторы (компании) создают механизмы доверия к системе (процедуры, экологические и социальные политики, дополнительные стандарты, внутреннее регулирование, этические кодексы, аудиты третьей стороной, штрафные санкции за нарушения). Все они работают на повышение доверия и снижение неопределённости [Shapiro 1987: 635–639], что сокращает трансакционные издержки [Веселов 2004: 27]. С другой стороны, эти меры, требующие больших затрат и времени на внедрение, ведение, контроль могут понизить эффективность бизнеса и его конкурентоспособность. Вот почему компании пытаются найти баланс между этими процессами и делают, во-первых, всё ради доверия к их процессу производства и продукции, а во-вторых, заботятся о том, чтобы эти меры не подрывали их экономику.

В статье я оперирую понятиями легитимности и доверия, имеющими как сходства, так и различия. Легитимность опирается на понятие «осмысленное социальное действие», которое, в свою очередь, базируется на представлении, что общество, раздавая различные роли своим членам, добровольно признаёт право данного актора совершать определённые действия, в отличие от власти, которая вынуждает к сотрудничеству даже против воли индивидуумов. Социальные корни легитимности могут быть самыми разными и включать традицию, здравый смысл, эмоциональную уверенность» [Parsons 1947]. В области социологии организаций понятие легитимности было применено к новому феномену негосударственного регулирования, при этом неправительственные организации (НПО) наделяются правом регулирования в определённой области и становятся, таким образом, легитимными агентами институциональных изменений [Cashore 2002: 212; McDermott 2003: 32]. В отличие от легитимности доверие более применимо к отношениям символического или материального обмена. Доверие (если его сравнить с легитимностью) предполагает динамические и взаимозависимые отношения, когда различные партнёры, вовлечённые в них, договариваются о параметрах своих взаимоотношений и в ходе переговоров выстраивают общее понимание тех или иных процессов или понятий. В то время как легитимность — это скорее однонаправленный процесс наделения неким правом, доверие представляет собой процесс взаимодействия, когда все вовлечённые стороны уязвимы и потому стремятся к сотрудничеству.

В экономической социологии персонифицированному межличностному доверию между партнёрами уделялось не меньшее внимание, чем институциональному. Согласно Ф. Фукуяме, персонифицированное доверие позволяет индивидуумам, у которых сходные ценностные ориентиры и этические принципы, включаться в отношения партнёрства и сотрудничества [Fukuyama 1995]. При этом доверие представляет собой надежду на то, что партнёры будут вести себя предсказуемо, так как их действия основаны на общих, разделяемых всеми вовлечёнными сторонами нормах и ценностях. Личное доверие в бизнесе или в других областях, связывая людей в группы, формирует социальные сети, которые увеличивают доступные ресурсы и создают возможности их приумножения, то есть доверие открывает путь к новым, дополнительным источникам информации, экспертизы и власти [Радаев 2003: 36]. Следует отметить, что доверие может носить и вынужденный характер, если актору приходится действовать в условиях непрозрачности намерений. Однако каким бы ни было доверие, оно является катализатором экономического развития. Именно поэтому многие социологи относят его к социальному капиталу.

Между двумя типами доверия, институциональным и межличностным, чёткой грани не существует, поскольку одно без другого невозможно. Персонифицированные отношения между индивидуумами рождают межличностное доверие. Отношения же безличные подразумевают веру в символические знаки и экспертные системы, то есть доверие к системам. Когда существует неопределённость и появляется необходимость доверия, безличные отношения укрепляются межличностными. Но верно и обратное: когда сформировалось доверие к системе в целом, возникает и доверие к её представителям [Fukuyama 1995; Meyer, Ward, Coveney, Rogers 2008: 178], например, к менеджерам, вовлечённым в стратегическое взаимодействие [Hardin 2002]. Следует отметить, что доверие к безличным системам возникает только в том случае, если они опираются на некие разделяемые всеми вовлечёнными сторонами общие понятия и ценности. Именно такое общее понимание и общие ценности придают силу процедурам, стандартам и экспертизам системы.

Особенности формирования межличностного доверия в некоторой степени зависят от политической системы [Levi 1998: 82–86; Веселов 2004: 17], что позволяет говорить об обществах высокого и низкого доверия [Fukuyama 1995]. Так социологи, например, отмечают, что в советском обществе доверие складывалось по типу персонифицированных отношений не только в семье, с друзьями, но и в большей степени, чем в западных странах, распространялось и на производственную сферу, трудовой коллектив [Kortelainen, Nystén-Haarala 2009: 151]. Это объяснялось институциональным доверием к государству, которое проявляло патерналистские свойства в форме высокой социальной защиты и обеспеченности, при которой можно было рассматривать трудовой коллектив как семью [Звоновский 2008: 105].

В условиях реформ 1990-х годов, когда прежние социальные институты разрушились, а новые не были созданы и институциональная турбулентность уничтожила прежние паттерны доверия, базой для деловой активности в большей степени стали персональные контакты, основанные на личном доверии в социальных сетях. Тогда же расцвёл интересный феномен, который социологи называют «сакрализация воровства»: кража у предприятия и государства конструировалась не как преступление, а как восстановление справедливости, при этом воровать друг у друга по-прежнему считалось преступным [Звоновский 2008: 106]. В изучаемом мною кейсе мы увидим, как постсоветский контекст отразился на восприятии финскими партнёрами российских реалий, работе с отечественными поставщиками и структурными подразделениями, а также повлиял на конструкты доверия.

Маркёры доверия в цепочке поставок

К маркёрам доверия можно отнести разного рода показатели, по которым допустимо судить о корпоративной социальной ответственности компании. К показателям социальной ответственности я отношу, например, корпоративные этические кодексы, социально-экологические политики компаний, а также (что наиболее важно для моего исследования) системы сертификации, направленные на более строгую верификацию третьей стороной степени социально-экологической ответственности корпорации, легальности и открытости её деятельности. Логотипы сертификационных систем и являются маркёрами доверия. Такие институты помогают покупателям ориентироваться в ситуации неопределённости в отношении продуктов потребления, поступающих с разных концов света, и отдавать предпочтение одним товарам, не доверяя другим.

Хотя системы сертификации являются гарантами *доверия*, они возникли из-за *недоверия* со стороны гражданского общества и НПО как к государственным системам регулирования лесопользования, так и к лесной промышленности в целом. Стандарты лесной сертификации создавались как новый регулирующий механизм, базирующийся на разделяемых заинтересованными сторонами ценностях, к которым относятся социальные и экологические компоненты лесопользования [McDermott 2003: 53].

Логотип сертификационной системы является маркером доверия, за которым скрываются некие смысловые коннотации, и у каждой из имеющихся сертификационных систем имеется своя «аудитория доверия». Так, логотип лесной сертификации FSC несёт информацию о том, что система поддерживается НПО (то есть наделена легитимностью), что здесь проводится верификация третьей стороной и система следует строгим социальным и экологическим стандартам. Система PEFC посылает смысловой сигнал о том, что речь идёт об аккредитованном национальном стандарте, за которыми стоит государство, и что поддерживается она бизнесом. Доверие заинтересованных сторон к данному сертификату в значительной степени определяется доверием к государственной системе регулирования в лесном секторе в каждой отдельной стране.

Лесная сертификация и прочие системы и процедуры верификации цепочек поставок практически полностью основаны на доверии, и сколько они ни проверялись бы третьими сторонами и кем угодно ещё, невозможно быть уверенным, что система не даёт сбоев. Поэтому в условиях, когда производство и потребление географически разбросаны по всему миру, нельзя гарантировать уверенность, но нужны системы, конструирующие доверие. В силу этой необходимости среда конечных потребителей вынуждена доверять создающимся системам верификации, и компании пользуются ими как дополнительным рыночным преимуществом. В свою очередь, доверие к системе зависит от того, в каком контексте она функционирует. Если есть доверие к более крупной системе (например, политической), то есть доверие и к функционирующей внутри неё меньшей. Иначе говоря, взаимодействие и взаимосвязь систем тоже влияют на доверие. К примеру, древесина, поступающая из экономически нестабильной России, настораживает гораздо больше, чем древесина из Финляндии, где экономика стабильна и экологические стандарты довольно высокие. Важен и сам дизайн символической системы (сами правила), гарантирующие институциональное доверие, потому что именно дизайн обеспечивает надёжность, возможность контроля над исполнением продекларированного. Разного рода системы, гарантирующие не персонифицированное доверие, таким образом, должны обеспечить возможность социального контроля над процессом производства [Shapiro 1987: 643]. При этом многие функции, в том числе контрольные, делегируются экспертам.

В данном кейсе я рассматриваю сложную цепочку поставок, где к конечным покупателям поступает бумага из древесины, добываемой не только в России, но и других странах. Следствием является то, что в разных странах используются разные маркеры доверия к процессам производства, в частности, разные системы лесной сертификации, наиболее признанными из которых являются FSC и PEFC. В дизайне обеих систем сертификации заложена верификация соответствия стандартам компаний независимой третьей стороной, а именно, аккредитованными экспертными фирмами. Однако система лесной сертификации FSC признана как участниками рынка, так и исследователями вызывающей наибольшее доверие у заинтересованных сторон. Сертификат FSC наиболее гарантированно удостоверяет корпоративную социальную ответственность в глазах конечных потребителей продукции на чувствительных рынках, что является основанием для доверия к логотипу FSC. Система PEFC, уделяя достаточное внимание доказательству легальности происхождения древесины, в меньшей степени концентрируется на социальных и экологических вопросах. К тому же, основанная на национальных стандартах каждой конкретной страны, эта система действует неодинаково в разных странах, и её эффективность напрямую зависит от национального стандарта [Cashore 2002]. В обеих системах существуют как сертификаты лесоправления, так и сертификаты цепочки поставок. Сертификат лесоправления оценивает практики лесозаготовки, тогда как сертификат цепочки поставки удостоверяют легальность древесины при прохождении по различным этапам производства и транспортировки. В системе FSC (в отличие от PEFC) делается акцент на демократичности процессов лесоправления, оценивается взаимодействие компании с заинтересованными сторонами, в том числе с местными сообществами. Кроме того, система FSC вызывает большее доверие благодаря тому, что её поддерживают НПО.

В системе FSC есть две разновидности сертификата цепочки поставок — чистая и смешанная. В FSC-чистой цепочке используется древесина исключительно с сертифицированных территорий. При FSC-смешанной цепочке древесина поступает не только с сертифицированных территорий, но компания обязана контролировать своих поставщиков и удостоверить (в той или иной форме) легальность древесины.

В российской лесной отрасли получила распространение система FSC. В исследуемом проекте древесина, поступающая из России, также находилась в процессе сертификации FSC, но сертификат ещё не был получен. Системы лесной сертификации, удостоверяя легальность древесины от первого звена цепочки (древесина на корню) до её последнего звена (конечный потребитель), концентрируются на производственных аспектах и не охватывают все стороны ведения бизнеса. Поэтому одной из целей проекта была верификация свободы от коррупции, которую сертификация не охватывает. Для проверки свободы от коррупции в цепочке поставок в проект в качестве экспертов, наряду с местными экспертами, была привлечена НПО Transparency International. В своей деятельности по проекту организация использовала разработанные ею же принципы определения свободы от коррупции⁷. Следует отметить, что данные принципы не являются чётким стандартом, поэтому экспертам было из-за этого сложнее выстраивать механизмы доверия.

Краткое описание кейса

В статье исследуется случай проекта концерна Stora Enso под названием «Тихвин — Чална». В данном случае на одном конце цепочки поставок располагались предприятия, ведущие лесозаготовку для концерна в лесах, окружающих город Тихвин и посёлок Чална: «Тихвинский комплексный леспромхоз» и «Русский лес» (г. Тихвин), «Шуялес» (Чална, республика Карелия). На другом конце — ведущие международные издательства газет, журналов и книг, а также производители картонной упаковки: издательства Axel Springer (Германия), Random House, UK (Великобритания), Time Inc. (США), ТНК Tetra Pak (головной офис расположен в Швейцарии). Модель прозрачности цепочки поставок была выстроена концерном Stora Enso для того, чтобы создать систему верификации древесины на всех этапах её движения к конечному потребителю. Проект был интересен тем, что в ходе его реализации заинтересованные в мониторинге цепочки поставки конечные покупатели из разных стран ознакомились лично с российским производственным звеном.

Проект осуществлялся в 2004–2006 годах. Он был инициирован конечным потребителем, издательством Axel Springer, предложившим проведение данного проекта концерну Stora Enso на базе его цепочки поставки. Партнёрами проекта были вышеупомянутые покупатели из США, Германии, Великобритании и Швеции и лесозаготовительные компании. Также в рамках проекта велась работа с поставщиками леса концерна Stora Enso, не являвшимися его структурными подразделениями. Первоначально не предполагалось включать в проект структурные подразделения концерна. Однако «Тихвинский комплексный леспромхоз», который на начальных этапах участвовал в проекте и был поставщиком концерна, был куплен ТНК «ЮПИМ-Кюммене», поэтому в проект была вовлечена компания «Русский лес», купленная Stora Enso в 2004 г. и ставшая, таким образом, подразделением этого концерна.

Проект был призван обеспечить механизмы прозрачности в цепочке поставок в России, гарантирующие постоянную коммуникацию между звеньями. В ходе проекта проводились мероприятия для развития внутренних практик и процедур в целях обеспечения такой прозрачности. Параллельно с проектом в компании «Русский лес» и других структурных подразделениях Stora Enso проходил процесс сертификации лесопромышленного управления по схеме FSC. В проекте особое внимание уделялось отслеживанию древесины

⁷ См.: Business Principles for Countering Bribery. http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles

по всей цепочке поставок, что облегчило её сертификацию. При этом концерн и его подразделения разрабатывали свои политики по отношению к поставщикам, проводили аудиты и тренинги. Такая работа с поставщиками велась партнёрами и раньше, но проект помог усовершенствовать систему отслеживания.

Задача проекта ставилась широко, речь шла об устойчивом лесопользовании вообще, однако при реализации основное внимание всё-таки уделялось отслеживанию легальности древесины. Из практик лесозаготовок особое внимание придавалось лишь вопросам обеспечения безопасности работников, что привело к уменьшению количества несчастных случаев на производстве. Все другие вопросы лесопользования решались в рамках подготовки к лесной сертификации.

Методологически проект проходил в форме семинаров и мини-конференций, организованных преимущественно в местах производства, где присутствовали представители покупателей продукции и куда (в зависимости от заявленной темы) приглашались поставщики, заинтересованные стороны, НПО. Для планирования стратегии и мероприятий проекта была сформирована рабочая группа, состоящая из представителей от всех партнёров. Мероприятия проекта включали в себя личные встречи производителей и покупателей, и знакомство покупателей с производственными процессами, а также практиками на местах. С одной стороны, это были ознакомительные поездки, с другой — своего рода социологическая интервенция, акт вмешательства, так как покупатели требовали доказательства легальности древесины, проверяли документы, рассматривали процессы, на основании увиденного выдвигали новые требования.

Для повышения легитимности проекта в его рамках был организован мониторинг и оценка результатов проекта третьей стороной. Для решения этой задачи к проекту привлекли двух экспертов — из Карельского исследовательского центра Института экономики местного отделения РАН и из Transparency International. Эти внешние эксперты оценивали, наряду с прочими направлениями, те, которые не охватывает сертификация цепочки поставок и сертификация лесопользования, а именно — борьбу с коррупцией.

Проект проходил параллельно с сертификацией FSC, и в 2006 г. лесозаготовительные компании концерна Stora Enso получили сертификаты лесопользования и цепочки поставок. И хотя процесс сертификации шёл независимо от исследуемого проекта, её цели удостоверения устойчивости лесопользования и легитимности древесины в цепочке поставок перекликались с целями проекта, поэтому в отчёте о проекте факт получения сертификатов также фигурировал. Кроме того, в результате осуществления проекта были усовершенствованы механизмы, удостоверяющие легальность древесины в цепочке; созданы внутренние стандарты корпоративной социальной ответственности; улучшены коммуникации между производителями, поставщиками и потребителями в цепочке поставок; усовершенствована система управления; снижены риски, связанные с нарушением принципов устойчивого развития; преобразованы технические инструменты мониторинга. Сложнее обстояло дело с верификацией свободы от коррупции. По оценкам экспертов, отсутствие коррупции можно было гарантировать лишь в цепочке поставок от заготовки древесины на корню до конечного потребителя. Гарантии отсутствия коррупции в других бизнес-практиках эксперты оценивали скептически, объясняя это тем, что в коррумпированной стране в среде, где большинство бизнес-практик используют неформальные методы, отдельная инициатива не принесёт больших плодов⁸ (правда, никакие конкретные доказательства такой позиции не приводились). При этом представители Stora Enso заявляли, что бизнес в концерне свободен от коррупции и такая свобода возможна и в условиях России.

⁸ См. выступление директора Центра антикоррупционных исследований и инициатив Transparency International, Russia Е. А. Панфиловой на 13-й Всемирной конференции против коррупции в Афинах, 2008 г.: http://www.13iacc.org/files/Workshop_4_4_Wood_Supply_Chain_Russia_1.doc

Конечные потребители продукции Stora Enso

Конечные потребители, находящиеся в самом конце цепочки поставок, являются наиболее заинтересованным в её прозрачности звеном. При этом у конечного потребителя продукции есть право выбора поставщиков, соответственно, есть право предъявлять требования к прозрачности и качеству цепочки поставок и благодаря этому способность изменять социальную реальность и практики в местах лесозаготовки.

Издательство Axel Springer — крупная компания, выпускающая многотиражные газеты и журналы в Германии, — было основным инициатором проведения исследуемого проекта. Как любая современная крупная корпорация, это издательство уделяет значительное внимание своей социальной и экологической ответственности, однако Axel Springer отличается от других подобных корпораций своим креативным подходом к решению данных вопросов. В понимании Axel Springer, стимулируя устойчивое развитие по всей цепочке поставок, компания повышает свой кредит доверия. Для Axel Springer мониторинг цепочки поставок связан не просто с соблюдением норм социально-экологической ответственности, но является способом социального предпринимательства, позволяющего менять практики производства на более социально и экологически дружественные. Менеджер по устойчивому развитию издательства считает, что интерес компании к мониторингу цепочки поставок основывался на этических и ценностных мотивациях. Это объясняется тем, что среди 11 тыс. журналистов, работающих на издательство, многие пишут критические статьи о социальных и экологических проблемах, о бизнес-этике. По словам информанта, компания задаёт себе такие вопросы, как «где “растёт” мой журнал?», «где “растёт” моя газета?», «где “растёт” моя офисная бумага?». Этот интерес отражается во множестве проектов по мониторингу цепочек поставок, в частности по отслеживанию происхождения российской древесины. При этом издательство заявляет довольно амбициозные цели, такие, к примеру, как борьба с коррупцией в цепочке поставок Stora Enso. В своих глобальных инициативах компания уделяет внимание и борьбе с изменением климата, биоэнергетике. К примеру, был инициирован проект с измерением выбросов CO₂ при производстве газеты по всей цепочке (от сырья до бумаги и далее — при печати газеты) и попыткой уменьшить их впоследствии, через применение более дружественных окружающей среде технологий и энергоресурсов.

Политика ответственных закупок в нарative информанта служит основанием для доверия к тому, о чём издательство пишет⁹ в своей газете, то есть доверие к компании увязывается с соответствием социально-экологической политики корпорации тем ценностям, которые она пропагандирует в своих изданиях. В представлении менеджера по устойчивому развитию компании, если в издании поднимаются этические вопросы, то и само издательство должно служить примером реализации на практике норм этики¹⁰. Отсюда самое пристальное внимание к закупкам. Информант конструировал доверие к продукту с использованием таких понятий, как «измеряемые и неизмеряемые характеристики продукта»¹¹. Именно через неизмеряемые характеристики, такие как экологическая и социальная ответственность при производстве продукта, свобода продукта от коррупции, консенсусная ценность, конструируется доверие к продукту. Информант подчёркивал, что его компания стремится к «дегомогенизации анонимного продукта», подразумевая под этим сложным термином то, что одинаковые продукты должны иметь «разное лицо», должны быть привязаны к имиджу конкретной компании и продвигаемым ею ценностям. В качестве примера информант упоминал о «зелёном» электричестве, то есть электричестве, полученном с наименьшим ущербом для окружающей среды. Именно эти ценностные коннотации, которыми наделяется произведённый продукт, могут обеспечить

⁹ Интервью с менеджером по устойчивому развитию издательства Axel Springer.

¹⁰ Там же.

¹¹ Там же.

доверие покупателей. Кроме экологических характеристик и качеств невовлечённости в коррупционные отношения продукту, по словам информанта, должна также быть присуща «консенсусная ценность», под которой подразумевается, что при производстве продукции вёл диалог со всеми заинтересованными сторонами на самых разных уровнях, и прежде всего с НПО. Компания задаётся следующими вопросами: как её поставщики взаимодействуют с НПО? проводят ли с ними консультирование? каковы их отношения с экологическими организациями, такими как «Гринпис» или «Всемирный фонд дикой природы» (World Wildlife Fund, WWF)?

Древесина, как и электричество, может «нести» в себе информацию о бизнес-этике компании, способности производителя к коммуникации с заинтересованными сторонами, о хороших взаимоотношениях с НПО, о дружественном отношении к окружающей среде. И все эти свойства и ценности должны быть пронесены по всей цепочке поставок. Так, например, сертификат FSC подтверждает эти неизмеряемые качества продукта и придаёт безликой анонимной древесине некое конкретное «выражение лица»¹².

В проекте «Тихвин — Чална», как и в других подобных проектах, власть и сила покупателя использовались для изменения практик лесозаготовок и даже для борьбы с коррупцией. Поскольку производители предпочитают работать с крупными покупателями, они чутко прислушиваются к мнению последних, и воздействие потребителей на компанию весьма ощутимо. Так, Axel Springer использовала свою власть над поставщиками и конкуренцию между лесными компаниями для интервенции в практики лесозаготовки, предложив проекты мониторинга сразу нескольким лесным компаниям («ЮПМ-Кюммене», «Сторо Энсо» и другим). Акценты в этих проектах расставлялись по-разному. Если в проекте «Тихвин — Чална» много внимания обращалось на технику безопасности на производстве, то в проекте с «ЮПМ-Кюммене» большее внимание уделялось вопросам сохранения биоразнообразия и малонарушенных лесов.

Менеджер Axel Springer, инициировавший проект «Тихвин — Чална», конструирует роль НПО как «сторожевых псов» и «критикующих компаньонов»¹³, так как у Axel Springer не было столкновений с неправительственными организациями, соответственно, не было необходимости легитимации деятельности через них. Этот менеджер ранее уже имел опыт сотрудничества с НПО по малонарушенным лесам в России. В частности, его «критикующими компаньонами» были НПО «Гринпис в России» и российское отделение «Всемирного фонда дикой природы». В проекте «Тихвин — Чална» в роли «критического компаньона» выступала НПО Transparency International, которую привлекли для оценки свободы от коррупции в цепочке.

В проекте «Тихвин — Чална», как и в прочих, интервенция с целью изменения практик на местах проходила методологически жёстко. Поставщики подвергались резкой критике, к ним выдвигались требования изменения практик в сторону экологизации и социальной ответственности. Целью подобных требований было создание тех неизмеряемых характеристик продукции, о которых говорилось ранее. В данном случае в число характеристик, о которых упоминалось ранее, вошло повышение техники безопасности на производстве. В наративах звучал вопрос: сколько порезанных рук и ног содержится в тонне вашей бумаги?¹⁴ Для достижения целей проекта его организаторы старались наладить практики коммуникации вдоль цепочки поставок, выстроить доверие и преодолеть коммуникационные, культурные и прочие существующие барьеры между звеньями в цепочке поставок.

Ещё один участник проекта, крупная издательская группа Random House, UK с головным офисом в Великобритании, была приглашена в проект концерном Stora Enso. Данная корпорация имеет политику

¹² Интервью с менеджером по устойчивому развитию издательства Axel Springer.

¹³ Там же.

¹⁴ Интервью с консультантом — дизайнером проектов по мониторингу прозрачности цепочек поставок.

социально-экологической ответственности, политику отношения к поставщикам и стандарты по закупкам бумаги. Интерес данного издательского дома к проекту был продиктован желанием исследовать свои цепочки поставок и ознакомиться с практиками на местах не с целью их изменения, но чтобы понять, насколько они вписываются в политику корпоративной экологической и социальной ответственности.

Конструкт доверия к продукту данного участника отличался от конструкта доверия представителя компании Axel Springer. У группы Random House UK подход к вопросу доверия был инструментальным, в нём использовались общепринятые маркёры доверия, такие как сертификация FSC и PEFC. Наративы представителя Random House UK отражали общую дискуссию о легитимности разных систем сертификации, возникшую в лесной отрасли. Один из крупных покупателей издательской продукции этой группы, магазин розничной торговли Marks & Spencer, предпочитает продукцию, сертифицированную по системе FSC. Отчасти по этой причине Random House, UK была первым в мире издательским домом, сертифицировавшим всю цепочку поставок по системе FSC. Издательство продвигает через Международную ассоциацию издателей (International Publishers Association, IPA) именно сертификацию FSC, потому что её поддерживают НПО и предпочитают крупные покупатели.

Группа Random House, UK никогда не подвергалась критике со стороны НПО и не взаимодействовала с ними напрямую. Однако её представители часто встречаются с представителями экологических НПО на конференциях и других мероприятиях, и компания старается прислушиваться к мнению таких крупных экологических НПО, как WWF, «Гринпис» и др. К тому же Random House, UK заинтересована, чтобы её покупатели ассоциировали компанию с более сильной сертификацией и, соответственно, с более явной заботой об окружающей среде и социальной справедливости. Хотя компания признаёт, что лишь очень немногие из авторов, работающих с издательством, понимают разницу между двумя системами лесной сертификации. Остальные, особенно вновь приходящие молодые авторы, обычно просто интересуются политикой закупок и общими вопросами корпоративной ответственности издательства и экологической политики¹⁵.

Конструкт доверия Random House, UK опирается на имидж экономической системы конкретной страны. Это отражается в наративе, объясняющем интерес компании к мониторингу цепочки поставки из России резкой критикой со стороны «Гринпис» в адрес концерна Stora Enso за вырубку на сертифицированных по системе PEFC территориях участков малонарушенного леса в Финляндии. По логике Random House, UK, если такое нарушение не исключено в Финляндии, где экологическая ситуация довольно спокойная, то в России дела могут обстоять гораздо плачевнее. Понимая, что бумага, закупаемая в Финляндии, производится из российского леса, издательство захотело ознакомиться с практиками лесозаготовок на местах.

Участвуя в российском проекте «Тихвин — Чална», Random House, UK хотела увидеть воочию ту часть своей цепочки поставок, которая тянется от России до Финляндии. Результатом знакомства стало то, что издательство, по словам информанта, осознало контекст российского бизнеса по производству древесины и связанные с ним трудности переноса новых практик лесопользования на российскую почву. *«Хорошо в кресле сидеть и советы давать. А я приехал и посмотрел»*¹⁶. К примеру, ссылаясь на слова одного из менеджеров «Тихвинского комплексного леспромхоза», информант поставил под сомнение успешность борьбы с коррупцией, если ведение бизнеса становится вообще невозможным при отсутствии неформальных договоренностей, которые в западных странах расценивались бы как коррупция.

¹⁵ Интервью с менеджером по устойчивому развитию Random House, UK.

¹⁶ Там же.

Присоединившись к российскому проекту «Тихвин — Чална», Random House, UK была больше заинтересована в отслеживании экологических аспектов лесопользования, на которые в этом проекте совсем не делалось акцента. Следствием стало то, что компания быстро потеряла интерес к замыслу и не проявляла большой активности.

Ещё одним покупателем бумажной продукции Stora Enso и участником «Тихвин — Чална» была североамериканская компания Time Inc, с головным офисом в Нью-Йорке. Эта компания, кроме широко известного журнала, издаёт большое количество каталогов различных фирм. В компании, как и прочих крупных корпорациях, разработана программа корпоративной социальной ответственности и политика закупок с ориентацией на сертифицированную продукцию и на стимулирование процесса сертификации у поставщиков. В области экологии здесь делается акцент на использовании вторичного сырья при выпуске печатной продукции, а также на инновационные политики, к примеру, на увеличение закупок бумаги, произведённой с применением альтернативных видов топлива. В рамках политики прозрачности бизнеса «Time Inc.» открывает информацию о всех своих поставщиках бумаги.

Однако вследствие того, что компания выпускает рекламные каталоги, она находится под пристальным вниманием экологических организаций. Time Inc. прямому давлению со стороны НПО подвергалась лишь раз, в 1994 г., когда неправительственные организации проводили масштабную кампанию против использования хлора в производстве целлюлозы. Против Time Inc и других компаний были организованы акции прямого действия.

В компании создана рабочая группа по бумаге, которая тщательно разрабатывает стратегии закупок и влияния на экологические практики поставщиков. Предпочтение в закупках отдаётся бумаге из древесины, заготовленной в северных странах, а не в тропических лесах, где проблема сохранения природы стоит, по мнению информанта, острее¹⁷.

Компания сотрудничает с НПО. В середине 1990-х годов Time Inc. взаимодействовала с «Фондом защиты окружающей среды» (Environmental Defense Fund). Вместе с Фондом Time Inc. организовала рабочую группу по бумаге (Paper Working Group), разработала и опубликовала руководство «Recommendations for Purchasing and Using Environmentally Preferable Paper»¹⁸ («Рекомендации по покупке и использованию экологически предпочтительной бумаги»), которое не потеряло актуальности и в момент написания данной работы. Над теми же вопросами компания работала с Институтом мировых ресурсов (World Resources Institute, WRI) и НПО Metafore. В рамках работы в составе рабочей группы по лесам Всемирного бизнес-совета по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) компанией была разработана система оценки бумаги на предмет ее экологичности (Environmental Paper Assessment Tool), чтобы покупатели ориентировались, где предпочтительно покупать «правильную» с экологической точки зрения бумагу. Ещё одним партнёром компании была «Национальная коалиция по вторичной переработке сырья» (National Recycling Coalition), в сотрудничестве с которой Time Inc. призывала своих покупателей сдавать в макулатуру использованные каталоги.

Интерес Time Inc. к мониторингу цепочек поставок вписывается в рамки их политики устойчивого развития. В конструктах доверия компания опирается на маркёры доверия, в частности на сертификацию, стараясь увеличить объёмы сертифицированной продукции. Базируясь в США, Time Inc. не имеет возможности выбирать только наиболее высокий стандарт FSC, так как её поставщики работают почти исключительно с системой SFI (Sustainable Forestry Initiative), входящей в альянс с системой PEFC. Однако компания осуществляет анализ национальных стандартов, которые стоят за системой PEFC. Компания анализирует, какие именно практики лесопользования подразумеваются

¹⁷ Леса Амазонки рассматриваются информантом как «лёгкие планеты».

¹⁸ См.: <http://www.environmentalpaper.org/documents/CommonVision-guidelines.pdf>

за схемой сертификации, то есть за данным маркером, и в зависимости от этого выбирает, доверять или не доверять сертифицированному по PEFC поставщику. Доверие или недоверие к экономической системе конкретных стран также присутствует в конструкте доверия Time Inc. В частности, Россия в дискурсе информанта классифицируется как нетрадиционная корзина древесины. В конструкте доверия Time Inc. также присутствуют ценностные коннотации, присваиваемые продукции. Однако если у Axel Springer в неизмеримых характеристиках продукции на первый план выходили социальные компоненты, то у Time Inc. большее внимание уделяется экологическим компонентам, как, например, «экологическая предпочтительность» продукта, под которой подразумевается «легальность и устойчивое лесопользование»¹⁹.

Компания Tetra Pak с головным офисом в Швейцарии, ещё один участник исследуемого проекта, производит упаковку для жидких пищевых продуктов. Её социальная политика в развивающихся странах сводится прежде всего к обеспечению инфраструктуры, которая сделала бы доступными продукты в упаковке Tetra Pak для всех удаленных уголков этих стран. Оценка рисков и мониторинг цепочки поставок является чрезвычайно важным для Tetra Pak. Компания легитимирует себя, вступая в партнёрские отношения с WWF-Швеция и реализуя (в сотрудничестве с этой организацией) программы по устойчивому лесопользованию и по борьбе с изменением климата. Оценка риска для компании особенно важна в связи с закупками продуктов леса. В лесной области компания поддерживает сертификацию FSC, является членом этого совета и через свои требования к поставщикам стимулирует продвижение сертификации FSC в России. Для проведения мониторинга и оценки рисков в развивающихся странах Tetra Pak обычно обращается к британской компании ProForest²⁰. К проекту в России компания охотно подключилась именно потому, что он решает задачи мониторинга и оценки рисков в отношении российской древесины. Конструкт доверия компании Tetra Pak отчётливо связан с минимизацией риска и развитием механизмов контроля.

В исследованном случае все компании-покупатели при реализации проекта и личном ознакомлении с процессами производства продукции, в особенности Time Inc. и Axel Springer, в связи с числом несчастных случаев и нарушениями техники безопасности обратили внимание прежде всего на вопросы обеспечения безопасности труда. Заметив, что на пилораме никто из работников не носил перчатки, представитель Time Inc. отождествил Россию с Канадой 10-летней давности, где лесорубы и рабочие других специальностей так же относились к своему здоровью и к себе, были своего рода фаталистами²¹. Информант рассматривает это явление как ступень на пути развития, отмечая, что за последние 10 лет практики в Канаде изменились к лучшему, и это, по всей видимости, предстоит и России.

В ходе поездки участников поразили высокие социальные ожидания местного населения, привыкшего к взаимодействию с государственными леспромхозами советских времён и патерналистскому типу таких взаимоотношений. Информант из Time Inc. в этом отношении отождествил Россию с Бразилией, где социальная компонента бизнеса шире, в связи с чем меняется роль компании в местном сообществе.

Ценность проекта для всех участников была в открытом диалоге между представителями разных «концов» цепочки поставок. Также участники высоко оценили предоставленную проектом возможность показать лесозаготовителям, что потребители конечной продукции леса, живущие в других, удалённых от России, странах, интересуются их судьбой, условиями труда и сохранностью природы в местах заготовки. Такой интерес, по мнению информанта, должен стимулировать лесозаготовителей к изменению своих практик. Одним из результатов проекта стало большее понимание покупателем своих поставщиков из лесозаготовительного низового звена.

¹⁹ Интервью с директором по устойчивому развитию Time Inc. (Нью-Йорк).

²⁰ Интервью с менеджером по устойчивому развитию Tetra Pak (интервью было взято в ЮАР).

²¹ Интервью с директором по устойчивому развитию Time Inc. (Нью-Йорк).

Роль менеджеров Stora Enso в развитии доверия между заинтересованными сторонами

Задача взаимодействия со всеми стейкхолдерами вдоль всей цепочки поставок в компаниях лежит в основном на менеджерах среднего звена, занимающихся вопросами экологии и устойчивого развития. В концерне Stora Enso имеется целая команда менеджеров по экологии и устойчивому развитию, работающих в разных странах, целью которых является создание доверия заинтересованных сторон к продукту и процессу производства. В задачи этих менеджеров входит обеспечение партнёрских взаимоотношений с покупателями и производителями, с поставщиками, бесконфликтных отношений с НПО, государственными структурами тех многочисленных стран, где корпорация работает, со всеми заинтересованными сторонами на всех возможных уровнях, от транснационального до местного. Отношения должны выстраиваться таким образом, чтобы у заинтересованных сторон не возникало сомнений в корпоративной социальной и экологической ответственности концерна. Компании приходится учитывать разные экономические, социальные и политические контексты в этих конкретных странах, особенности их законодательства и требования НПО.

Одной из стратегий для построения и укрепления отношений доверия между покупателями и производителями является увеличение процента сертифицированной древесины в цепи поставок. Этого можно добиться, с одной стороны, сертифицируя свои арендные территории, и побуждая к сертификации своих поставщиков — с другой. На момент написания статьи концерну Stora Enso удалось довести количество сертифицированного древесного сырья в своих цепочках поставок до 65%, и это при том, что в мире в тот же период лишь 10% древесины добывалось на сертифицированных территориях.

Stora Enso в своей цепочке поставок не может работать только с одной системой сертификации, поскольку в разных странах укоренились разные системы. К примеру, лесная сертификация FSC, совсем не развита в таких странах, как Финляндия, где преобладают мелкие собственники леса, предпочитающие систему PEFC. То, что существуют несколько систем лесной сертификации, не признающих одна другую, затрудняет работу компании, так как требует дополнительной сортировки потоков древесины, чтобы древесина сертифицированная по схеме FSC не смешалась с сертифицированной по PEFC. В этом случае необходимо и больше ресурсов на подготовку к сертификациям и аудитам структурных подразделений Stora Enso. Невозможна и стандартизация практики по всему концерну. Кроме того, покупатели могут спрашивать от производителя более строгого сертификата FSC, а производитель не всегда способен удовлетворить это требование в силу отсутствия этой сертификации в некоторых странах.

В Stora Enso менеджеры прилагают отдельные усилия для примирения и установления диалога между самими сертификационными системами. Их старания направлены на изменение структуры доверия, существующего у разных категорий стейкхолдеров к системам сертификации. Менеджеры использовали ряд стратегий для примирения систем сертификации и изменения институтов доверия. Одной из таких стратегий было участие в «Лесных диалогах»²², посвященных разным темам, в том числе связанным с устойчивым лесопользованием, сертификацией, обеспечением легальности древесины. В ходе встреч «Лесного диалога» инициировались обсуждения между разными системами сертификации с целью разрешить противоречия между ними.

Другой стратегией компании для стимулирования доверия между участниками цепочки поставок и примирения систем сертификации было партнёрство с WWF. В сотрудничестве с Фондом концерн занимался строительством моделей лесопользования, что способствовало возникновению взаимодействия между системами сертификаций. В целях совершенствования системы гарантов доверия через взаимное признание систем сертификации концерн действовал в трёх направлениях:

²² «Лесной диалог» (The Forest Dialogue) — это НПО со штаб-квартирой в Йельском университете; совместно с Всемирным бизнес-советом по устойчивому развитию организует передвижные диалоги по вопросам лесопользования в разных странах, на которые съезжаются стейкхолдеры со всего мира.

- эксперименты с двойной сертификацией (FSC и PEFC) в Швеции, где легитимны обе системы. В процессе двойной сертификации устанавливалось взаимопонимание между участниками процесса и заинтересованными сторонами и, впоследствии, доверие;
- попытки ввести через пилотную сертификацию систему FSC в Финляндии, где развита только система PEFC;
- попытки применить сертификацию FSC к мелким собственникам в Латвии, объединяя их в группу и получая сертификат на лесозаготовительную компанию, а не на собственников леса²³.

Каждая из упомянутых моделей способствовала преодолению какого-то «узкого места» (*bottle neck*), что в конце концов должно было облегчить стандартизацию маркёров доверия в цепочке поставок. Чем больше стандартов использует компания, тем больше дополнительных усилий приходится предпринимать для достижения отношений доверия в цепочке поставок, и эти модели помогают хоть в какой-то мере стандартизировать практики и стандарты компании.

В отношении России Stora Enso также хотела бы поддерживать идею развития двух сертификаций, но остановила свой выбор на FSC по двум причинам: во-первых, в России эта система была уже хорошо развита; во-вторых, в странах с переходной экономикой более строгая система FSC является гарантом большего доверия. Кроме того, в России, где действуют в основном крупные арендаторы, сертификация FSC подходит больше.

В России концерн Stora Enso также развивал две модели, направленные на достижение доверия разных категорий стейкхолдеров. Модель «Псковский модельный лес» служила для завоевания доверия государственных структур и других российских стейкхолдеров к инновациям, вводимым компанией в лесопользование, и использование этой модели решало задачи развития бизнеса Stora Enso в России, адаптации скандинавских технологий к российским условиям, внедрения ландшафтно-экологического планирования, отработки взаимодействия со стейкхолдерами, экологизации технологий рубок и целостного подхода к лесопользованию, в том числе разработки инноваций для интенсивного лесопользования с одновременной апробацией сертификации FSC в России [Тысячнюк 2008].

Тихвинский проект был в большей мере ориентирован на завоевание доверия транснациональных стейкхолдеров. Он сводил лицом к лицу представителей начального и конечного звеньев цепочки поставок, конечных покупателей и поставщиков сырья. Это было необходимо для того, чтобы даже в таком трудном контексте институциональной турбулентности, которая существует в России и выражается в слабо работающем законодательстве, коррупции, нелегальных рубках, построить свой бизнес и цепочку поставок таким образом, чтобы она обеспечила прозрачность, легальность и этические практики бизнеса²⁴. Для Stora Enso разработка гарантий доверия в цепочке поставок была внутренним процессом по сравнению с другими моделями, в которых привлекалось большое количество консультантов. В проекте «Тихвин — Чална», где строилась модель прозрачности бизнеса, в основном проводилась работа, направленная на совершенствование системы менеджмента и отчётности в звеньях цепочки поставок. При этом Stora Enso, наряду с практиками сертификации, разрабатывала и использовала свои собственные процедуры по мониторингу цепочки поставок. Методологически это проводилось в форме внутренних инспекций всего управления и стратегий концерна. Особенное внимание Stora Enso уделяла идентификации потенциальных рисков, их анализу и разработке превентивных мер против рисков, выявленных на всех участках цепочки поставок (например, при заключении договора аренды, при участии в аукционах, при маркировке, подготовке к лесозаготовке, при самой лесозаготовке,

²³ Интервью с менеджером по устойчивому развитию Stora Enso (Стокгольм, Швеция).

²⁴ Интервью с внутренним аудитором офиса Stora Enso (Иматра, Финляндия).

лесовосстановлении, при закупках оборудования, строительстве дорог, транспортировке древесины, её складировании, в отчётности. Превентивные меры были направлены на то, чтобы предотвратить возможность продавать древесину на сторону, воровство, поступление нелегальной древесины вместе с легальной²⁵. Эта работа выполнялась менеджерами концерна Stora Enso в Стокгольме совместно с менеджерами подразделения поставок из России, базирующимися в г. Иматра (Финляндия) и Санкт-Петербурге.

На менеджерах по экологии и устойчивому развитию в рамках проекта «Тихвин — Чална», как и вообще, лежала обязанность разработки и постоянного совершенствования процедуры проверки легальности всей древесины, поступающей на производство. В их обязанности также входили организация и мониторинг безопасных условий труда и экологически ответственных бизнес-практик. При этом во всём концерне Stora Enso запрещалось вступать в коррупционные отношения или заключать неформальные договоренности, которые тоже могли быть расценены как коррупционные, как с государственными чиновниками, так и с партнёрами по бизнесу. С этим запретом, по свидетельству менеджера из офиса в Иматре, были связаны определённые трудности. Этот менеджер отвечал за работу с налогами, таможенными пошлинами, за всю процедуру прохождения через таможню и иммиграционные службы. По его словам, в России таможня была самым коррумпированным участком цепочки поставок. Привыкшие к вымогательству взяток таможенные власти России пропускали грузы Stora Enso после длительных, иногда больше недели, простоев, которые приводили концерн к экономическим потерям²⁶. Также много трудностей было связано с милицией²⁷.

Имеющиеся проблемы менеджеры среднего звена решали с помощью разработки процедур, а также внутренних и внешних (третьей стороной) аудитов в рамках сертификации. В ходе аудитов проверялись все склады, их деятельность на предмет воровства и транспортировки древесины. Тщательно сопоставлялись данные в контрактах и сопроводительных документах с наличием материалов на складе, устанавливались видеокамеры и осуществлялись другие мероприятия²⁸. По мнению информанта, слабыми звеньями цепочки, нуждающимися в особенно тщательных проверках, являлись места, где аккумуляровалось много древесины или денег²⁹.

Выстраивание эффективного бизнеса в российских структурных подразделениях Stora Enso требовало особых усилий по преодолению различий в бизнес-культуре концерна и постсоветских предприятий. Модернизация и реорганизация предприятий, включающая стандартизацию практик ведения бизнеса, тормозилась, в частности, различием конструктов доверия между финской и российской частью подразделения поставок из России. Здесь финские менеджеры отмечают особенность российского бизнес-взаимодействия, при котором строятся своего рода закрытые социальные сети, где и формируются особые отношения доверия. Большие и маленькие начальники на предприятии окружают себя узким кругом друзей и родственников и относятся к ним патерналистски, выгораживая их при допущенных нарушениях и ставя интересы этого круга выше интересов бизнеса³⁰. Их, к примеру, не беспокоит, что кто-то, принадлежащий к такому кругу, делает на пилорама в рабочее время что-то для своей дачи³¹. Говоря о доверии, один из информантов подчёркивал, что у россиян, особенно в перестроечные годы

²⁵ Интервью с менеджером по экологии компании Stora Enso (Санкт-Петербург, Россия).

²⁶ Отчёт по проекту «Тихвин — Чална» см.: Sokkoli P. 2008. *Integrity in Wood Supply Chain-Tikhvin-Chalna Project*. IACC. 1 November. Athens: Stora-Enso. http://www.13iacc.org/files/2__Soikkeli.pdf

²⁷ Там же.

²⁸ Там же.

²⁹ Интервью с внутренним аудитором компании Stora Enso (Иматра, Финляндия).

³⁰ Там же.

³¹ Интервью с менеджером, курирующим лесозаготовки офиса Stora Enso (Иматра, Финляндия).

и позже, доверие строилось на межличностных связях, и если они не возникали, деловых отношений установить не удавалось. «В России вам сначала нужно завоевать личное доверие к себе как человеку, и только после этого с вами будут строить какой-то бизнес»³². Доверие при этом устанавливалось за обеденным столом или в бане.

Завоеванное доверие сложно было сохранить при модернизации и перестройках предприятия. На российских предприятиях, как правило, было оформлено очень много людей, получавших маленькую зарплату³³. Такой подход отличал российские компании постперестроечной эпохи от международных корпораций, где предпочитали иметь на работе мало людей, загруженных работой на 100% и получающих высокое вознаграждение за свою работу. При реорганизации российских предприятий большая часть работников сокращалась, что вызывало флуктуации доверия к менеджерам Stora Enso. Информант отметила, что межличностные отношения, превалировавшие в постперестроечное время, стали постепенно переходить на организационный уровень после 2000 г. Российские менеджеры всё более становились похожими на своих коллег по бизнесу из других стран. Кроме того, информант отметила готовность российских квалифицированных менеджеров к внеурочной работе, их ориентацию на карьеру в бизнесе, что выгодно отличало их от финских.

Менеджеры производственного звена в России

Перед менеджерами производственного звена в России прежде всего перед техническими директорами производств, стояла задача внедрения бизнес-практик, заслуживших доверие на международном уровне, в среду, которая не была готова к их восприятию. Сложность задачи была связана, с одной стороны, с внутренними условиями предприятия, где работники, социализировавшиеся в российском постперестроечном контексте, должны были воспринять внешние, «навязываемые» им практики. С другой стороны, институциональная турбулентность, постоянные преобразования в экономике и госаппарате ставили определённые препятствия на пути изменения практик производства на новые, принятые на международном уровне.

Непростой задачей, по мнению одного из производственных директоров, было добиться того, чтобы работники соблюдали технику безопасности и принимали во внимание вопросы экологии: «Русскому человеку тяжело объяснить, почему нельзя бросать шланги в лесу или проливать масло. Но особенно трудно объяснить, почему человек должен работать в каске»³⁴. В российском законодательстве требования, касающиеся техники безопасности, также присутствовали, однако на практике проверяющие инстанции больше всего заботились о том, чтобы в журналах по технике безопасности были подписи работников, свидетельствующие о том, что их ознакомили с соответствующими инструкциями. Те же инстанции обращали внимание на наличие ведомостей, свидетельствующих о закупке касок. В рамках тихвинского проекта и процедуры сертификации FSC на российских предприятиях концерна Stora Enso проводилась целая кампания по борьбе с несчастными случаями на производстве, во время которой проверялось не наличие ведомостей о закупке касок, а то, носят ли каски рабочие на участках. Проверялось проливались ли горюче-смазочные материалы (ГСМ) и выполняются ли все прочие правила ведения производства. К нарушителям применялись различные меры, в том числе экономические. По свидетельству одного из технических директоров предприятия, культура производства на нём после того, как оно вошло в состав концерна Stora Enso, сильно повысилась.

³² Интервью с менеджером, курирующим лесозаготовки офиса Stora Enso (Имагра, Финляндия).

³³ Интервью с менеджером по устойчивому развитию подразделения «Wood Supply Russia» Stora Enso (Имагра, Финляндия).

³⁴ Интервью с техническим директором дочернего предприятия Stora Enso в России.

Особенности российского контекста отражаются на том, как менеджеры производственного звена конструируют доверие. Они определяют доверие к компании прежде всего стабильностью работы предприятия, «белой» зарплатой, которая выдаётся «не в конвертах», а переводится на счёт в Сбербанке, уплатой предприятием налогов, отсутствием двойной бухгалтерии и наличием у работников не только обязательной медицинской страховки, но и дополнительной, добровольной. Один из технических директоров считает, что у местных жителей доверие возникает в том случае, если они видят работников предприятия «в спецодежде, на исправном транспорте, прошедших медицинский осмотр, получивших прививки от энцефалита»³⁵. Доверие местного сообщества в конструктах менеджеров производственного звена основывается на том, что компания инвестирует средства в местную инфраструктуру, к примеру, в строительство дорог, выполняет социальные обязательства по договору аренды.

Российские менеджеры производственного звена разделяли представления финских коллег об эффективной организации производства. В нарративе генерального директора как пример для подражания назывались японские практики бережливого производства, основывающиеся на принципах оптимизации изготовления продукции³⁶. По мнению информанта, самая главная задача заключалась в том, чтобы централизовать планирование и усовершенствовать производство: «Если люди бродят по площадке — нет организации труда»³⁷. Этот человек выступал за то, чтобы нанимать квалифицированных работников, владеющих новой техникой и понимающих тонкости устойчивого лесопользования, а также знающих суть экологических подходов, к примеру, осознающих необходимость сохранения биоразнообразия. Операторы харвейстеров и форвардеров, по его мнению, должны иметь такую квалификацию и меру ответственности, чтобы отпала нужда иметь мастеров лесозаготовительных участков.

При обеспечении экологической ответственности предприятия, являющейся основным компонентом требований сертификации и необходимой для создания доверия, менеджеры сталкивались с определёнными трудностями, обусловленными российским контекстом. Они были связаны с несовершенством часто меняющегося и плохо работающего российского законодательства. В Лесном кодексе как 1997 г., так и 2007 г. остались противоречия с требованиями сертификации; к примеру, не введено понятия охраны биоразнообразия в коммерческом лесопользовании. Для выполнения требований сертификации приходилось менять терминологию и выделять ключевые биотопы³⁸ под видом «неэксплуатационной зоны».

Трудности были и в обеспечении ещё одного из требований конечных покупателей, а именно, свободы от коррупции. Эту норму приходилось вносить в российскую среду, где были приняты неформальные отношения. По словам одного из директоров, конечные покупатели «отказались от выплаты бонусов левых денег и взяток. Мы должны поощрять честных работников и наказывать мошенников»³⁹. Следует отметить, что районы аренды Stora Enso вблизи Тихвина и Бокситогорска, где осуществлялся проект, весьма неблагоприятны в отношении нелегальных рубок. По словам одного из информантов, в Бокситогорском районе коррупционные сети были особенно сильно развиты, потому что находились под покровительством государственных структур, и если бы у последних было желание покончить с коррупцией, это давно было бы сделано⁴⁰. Для компании нелегальные рубки на их территории аренды являлись проблемой не только из-за причиняемого таким образом экономического ущерба, но также

³⁵ Интервью с одним из технических директоров структурного подразделения Stora Enso компании «Русский лес» (Тихвин, Россия).

³⁶ Интервью с новым (работает с 2008 г.) генеральным директором по лесозаготовкам Stora Enso (Тихвин, Россия).

³⁷ Там же.

³⁸ Участки повышенного биоразнообразия.

³⁹ См. интервью с директором в фильме «Clean Timber Imports». www.axelspringer.de/en/artikel/films_525366

⁴⁰ Интервью с техническим директором компании «Русский лес» (Тихвин, Россия).

из-за того, что, по нормам сертификации, компания отвечает за происходящее на всей её арендной территории. Нелегальные рубщики иногда уничтожали оставленные участки ценных экосистем или семенников, создавая для компании форс-мажорные ситуации⁴¹. Предприятию, совместно с лесхозами, приходилось совершать рейды и охранять территорию, нанимая для этого ОМОН. Однако подобные меры, принимая во внимание обширную арендную базу предприятия и хорошую систему оповещения у нелегальных рубщиков, были малоэффективны. Как отмечает один из директоров, до вхождения в концерн Stora Enso предприятие располагало большими возможностями для борьбы с нелегальными рубками, потому что можно было подключать к этому вопросу неформальные каналы⁴². К примеру, через знакомых в надлежащих инстанциях инициировались проверки на тех предприятиях, которые принимали украденную с их арендных территорий древесину, подключали милицию, экологические и энергетические службы, прочие инстанции, способные воздействовать на ситуацию. С помощью таких действий тогда еще независимое предприятие добилось закрытия трёх пилорам, после чего остальные, опасаясь репрессивных мер, реже принимали ворованную древесину. После вхождения в концерн Stora Enso подобные неформальные подходы стали неприемлемы, в распоряжении компании остались только формальные способы борьбы с нелегальными рубками, а именно — охрана своей территории, что оказалось высокочрезвычайно затратной и малоэффективной мерой.

Кроме перечисленных трудностей введения в российское звено производства новых практик, создающих доверие у покупателей, были и другие. Так, по свидетельству информанта, выполнение требований сертификации затруднялось из-за низкой культуры населения, оставляющего в лесу сор и беспорядок, за что арендатор также обязан отвечать и нести затраты. По словам этого информанта, *«сертификация для нас была “причёмсыванием” начатых (концерном Stora Enso. — М. Т.) практик по внедрению культуры производства... она принесла больше порядка в эти процессы»*⁴³.

Обсуждение полученных результатов

Менеджеры разных звеньев цепочки поставок несут свою долю ответственности и играют собственную роль в обеспечении социально и экологически ответственных практик, которые позволяют завоевать доверие к продукции конечных потребителей на чувствительных рынках. Наибольшая ответственность лежит на первых звеньях цепочки, то есть под неё подпадают те места, где заготавливается сырьё. Именно процессы, происходящие при лесозаготовках, привлекают внимание как местных, так и международных экологических организаций [Tysiachniouk 2009]. При этом наибольшие требования к продукции предъявляют те, кто находится в самом конце цепочки, — покупатели продукции, которые, в свою очередь, подвержены рискам, давлению, а иногда и недоверию со стороны НПО [Тысячнюк 2010]. Именно конечные покупатели продукции с их политикой закупок и мониторингом цепочки поставки требуют совершенствования систем, гарантирующих институциональное доверие ко всей цепочке поставки и произведённому продукту.

Потребители и производители на разных этапах производства физически могут быть незнакомы (чаще всего так и происходит), что затрудняет формирование персонифицированного доверия. Поэтому на первый план выходит доверие к системе [Giddens 1990], к процедурам и механизмам, обеспечивающим прозрачность бизнес-процессов. Следует отметить, что менеджеры структурных подразделений, входящих в цепочку поставок, стремятся к стабильности и партнёрским отношениям, что, наряду с институциональным, требует и межличностного доверия. Как было показано, интерес конечного потребителя к процессам производства может стать поводом для осуществления проектов,

⁴¹ Беседа с менеджером по экологии Stora Enso (Санкт-Петербург, Россия).

⁴² Интервью с директором (до 2008 г.) предприятия «Русский лес» (Тихвин, Россия).

⁴³ Интервью с исполнительным директором предприятия «Русский лес» (Тихвин, Россия).

стимулирующих изменение практик производителей. Тогда производители и потребители встречаются лицом к лицу и совместная деятельность по выстраиванию маркёров доверия к системе усиливается рождающимся в ходе таких встреч межличностным доверием.

В исследованном кейсе были рассмотрены практики ответственных закупок у покупателей продукции из российской древесины и обращалось особое внимание на мотивацию для таких закупок. Анализ показал, что у медиакомпаний, закупающих бумагу, произведённую из российской древесины, существуют разные приоритетные мотивы для ответственного подхода к закупкам. Также по-разному они конструируют и доверие к российским процессам производства и товарам из России. Для всех участвовавших в проекте был важен собственный имидж как социально и экологически ответственных компаний. Из интервью конечных покупателей следовало, что им необходимо доверие со стороны НПО, своих покупателей, акционеров, журналистов, служащих, то есть всех заинтересованных сторон. Для достижения такого доверия все нуждались в гарантии того, что они покупают «чистую» в отношении социально-экологической ответственности продукцию. Так как при глобальной экономике и очень длинных цепочках поставок полной уверенности иметь нельзя, им было необходимо создать процедуры, формирующие и гарантирующие их собственное доверие к чистоте покупаемой продукции. Именно этим объясняется готовность участвовать в проекте, выступить в роли агентов институциональных изменений в России, получить представление о том, что происходит на производствах и сформулировать свои требования к изменению практик на местах. Говоря теоретическим языком, участники проекта старались недостаток институционального доверия (поскольку сертификат ещё не был получен) частично заменить персонифицированным доверием, которое должно было родиться во время личных встреч с производителями и ознакомления с процессом производства. По всей видимости, если бы у них в распоряжении уже был маркёр доверия в форме сертификата FSC, необходимость в проекте отпала бы сама по себе. Однако при дефиците институционального доверия были предприняты попытки компенсировать этот дефицит через личную проверку, с одной стороны, и через инициацию процедур, которые служили бы гарантом доверия, — с другой. Иначе говоря, проект фактически был направлен на создание механизмов, маркёров и гарантов доверия, то есть на улучшение процедур верификации прозрачности закупок, легальности, свободы от коррупции и на усиление социальных практик, в том числе — мер по безопасности труда.

Исследование показало, что на сенситивных рынках одним компаниям в большей степени, чем другим, необходимо создавать системы, конструирующие и гарантирующие доверие к бренду. Чем уязвимее ТНК к давлению НПО, тем нужнее ей кредит доверия в обществе, следовательно, ей необходимо его завоевать и позаботиться о своем имидже. Внимание к собственному имиджу побуждает предъявлять повышенные требования к поставщикам. В исследованном случае, в наративах, объясняющих политику ответственных закупок компаний, были выражены как ценностные мотивы, так и желание избежать угрозы рисков. В этом континууме у представителей Axel Springer аргументы о рисках почти не звучали; в большей степени были проявлены ценностная мотивация, желание добиться социальных изменений по всему миру и стать их агентом. Из интервью представителей Time Inc. в большей степени следовало, что основной мотивацией для ответственных закупок была забота о превентивных мерах по предотвращению рисков со стороны экологических НПО. Это во многом объясняется тем, что именно издает это издательство. Как говорилось выше, Time Inc. наряду с журналом издает каталоги, распространяющиеся по всей территории США, чьё производство связано с огромным потреблением бумаги, при этом у самой продукции ценность в общественном понимании низкая, так как каталог, удовлетворив сиюминутные рекламные нужды, тут же выходит из употребления, выбрасывается⁴⁴. Аналогичная мотивация к мониторингу цепочки поставки была у Tetra Pak, основной продукцией которой является картонная упаковка. Эта компания, объясняя свою политику ответственных закупок,

⁴⁴ В случае с Time Inc. не выбрасывается, а идёт на переработку.

упоминала только возможные риски. Именно такого рода компании часто подвергаются атакам со стороны НПО, и поэтому они уделяют большое внимание экологической «дружественности» своих практик и процедур и готовы предъявить аналогичные требования к своим поставщикам. Для таких компаний гарантии доверия как к закупаемой продукции, так и к тому продукту, который они производят, особенно важны.

Показательно то, что увидели конечные покупатели Stora Enso, когда посетили российские предприятия, семинары и мини-конференции проекта. Их внимание привлекли те особенности российского производства, которые резко отличались от практик производства в их собственных странах. В результате основной упор в проекте был сделан на технику безопасности работников и снижение количества несчастных случаев, а другие практики производства остались без внимания. Таким образом, в ходе осуществления проекта были в какой-то мере сужены его первоначальные задачи, включающие такие компоненты, как борьба с коррупцией, с нелегальными рубками и др. По завершении проекта участники констатировали, что систему в целом они менять не в состоянии, но хотели бы не допустить коррупции и использования нелегальной древесины в своих цепочках поставок. Они поставили перед собой задачу доказать, что даже в несовершенной системе лесопользования, с элементами коррупции и прочих злоупотреблений, к которой не может быть институционального доверия, путём внутренних процедур и верификационного дизайна вероятно создание способов гарантирования доверия к древесине, поступающей в цепочку поставок из России. При этом воровство древесины «чёрными» лесорубами или использование ими коррупционных методов считалось неизбежным контекстом, который подобные проекты не в состоянии изменить. Все компоненты, касающиеся устойчивого лесопользования, были делегированы сертификации, которая сама по себе уже является гарантом доверия.

Если говорить о менеджерах среднего звена компании Stora Enso, находящихся в Швеции, то в их нарративах также звучали забота об имидже компании и стремление избежать рисков. Однако наряду с необходимостью обеспечения гарантов потребительского доверия различными формами процедур, сертификацией и проч., в интервью менеджеров отчётливо проступает констатация потребности в оптимизации самих механизмов, отвечающих за доверие. Так, если приходится работать с разными схемами сертификации, менеджеры среднего звена пытаются достичь их взаимного признания, а в тех случаях, когда это невозможно, стараются добиться, как минимум, доверия к обеим системам со стороны конечных покупателей. Характер применяемых инновационных механизмов и программ как раз направлен на установление диалога между разными аудиториями используемых сертификационных систем, чтобы хотя бы в какой-то мере стандартизировать механизмы, гарантирующие доверие к процессу производства и цепочке поставок. Участие в проекте «Тихвин — Чална» было важно для Stora Enso прежде всего потому, что им удалось выработать оптимальные стандартизированные процедуры обеспечения прозрачности, верификации легальности и работы с поставщиками.

На нарративы финских менеджеров, связанных с процессом производства в России, наложило отпечаток то, что они работают одновременно в обеих странах (Финляндии и России) и вынуждены взаимодействовать с чиновниками по обе стороны границы. Поэтому они отмечают прежде всего постперестроечные особенности российской экономики и следы прошлого советского опыта в ней. И если у менеджеров среднего звена и у конечных покупателей в разговорах о доверии на первый план выходит институциональное доверие транснациональных стейкхолдеров, то в рассказах финских менеджеров, связанных с процессами производства в России, появляются описания различных практик, способствующих формированию межличностного доверия в российском контексте и влияющих на бизнес-процессы в России. В их интервью я увидела те же тенденции, о которых говорят и другие социологи, изучавшие постперестроечную Россию. Недоверие к трансформирующейся государственной системе побуждало россиян вырабатывать специальные адаптационные механизмы [Минина 2004: 152], при которых налаживание бизнес-связей происходило через индивидуальные

контакты и установление межличностного доверия, а не через официальные институты и организации [Звоновский 2008: 104]. Постперестроечный тип отношений, где межличностные связи были важнее и действеннее институциональных, постепенно вытеснялся. Информанты указывали на всё большее сходство и сближение экономической среды в России и Финляндии, где сочетаются элементы личного и институционального доверия.

Среди российских менеджеров понимание конструирования доверия неодинаково у тех, кто отвечает за сертификацию и работает в одной команде с менеджерами среднего звена в Стокгольме, и у менеджеров производственного звена (технических директоров), работающих в местах лесозаготовок в России. Понимание менеджера, отвечающего за сертификацию, мало отличается от понимания менеджеров среднего звена в Стокгольме и Иматре, потому что этот менеджер (женщина) работает с ними в одной команде, и в ходе такого тесного сотрудничества у них сложились одинаковые ценности в исследуемой мною области. Менеджер, ответственный за сертификацию в России, занимается выстраиванием взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами, что отражается на том, как она конструирует доверие. Её представления о социальной и экологической ответственности близки к тому, чего требует сертификация FSC. В отличие от неё менеджеры, организующие производство в России, конструируют доверие по-другому. Их конструкт социальной ответственности сводится к нормальному функционированию производства и предприятия, отсутствию двойной бухгалтерии, наличию технической оснащённости, технике безопасности, которая определяется как культура производства, вызывающая доверие. При этом они отмечают и цену, которую приходится платить за такое доверие: текучесть квалифицированных кадров из-за более низкой легальной зарплаты, трудности в борьбе с нелегальными рубками из-за невозможности использования неформальных механизмов пресечения нелегальных рубок, задержки в оформлении бумаг в связи с недопустимостью взяток.

Заключение

В данной работе было рассмотрено, как конструируется доверие в разных звеньях цепочки поставок. Исследование показало, что в каждом звене это происходит по-разному. У конечных покупателей для конструирования доверия сам закупаемый ими продукт (бумага) содержит в себе некие ценностные коннотации, говорящие о социальных, экологических и даже консенсусных качествах производства. Самому продукту присваиваются такие ценностные качества, как соблюдение экологических, социальных и даже демократических норм, и наличие этих ценностных характеристик рождает неперсонифицированное доверие. Чтобы сформировать подобное доверие к продукту у своих покупателей, компания декларирует и придерживается политики ответственных закупок, предполагающей строгий мониторинг цепи поставок. Перед покупателями бумаги стоит задача создать гарантии, которые стимулировали бы неперсонифицированное доверие, необходимое компаниям не только потому, что они разделяют эти ценности, но и потому, что это способствует их имиджу и экономической успешности на чувствительных рынках.

Перед менеджерами среднего звена компании–производителя бумаги стоит задача практического обеспечения доверия. Они заняты сортировкой и разработкой гарантий доверия. Их действия направлены на обеспечение ценностных коннотаций, которые можно присвоить продукту. При этом необходимо соблюдать равновесие с экономической составляющей и не утратить эффективности.

Менеджеры финских офисов как базу для доверия к компаниям–производителям бумаги используют соблюдение законодательства, своевременную оплату налогов, выполнение всех экологических и социальных требований, в том числе международных. Всё это входит в понятие ответственного бизнеса и формирует структуру доверия. Следует отметить, что в интервью финских менеджеров чаще упоминается ответственность по отношению к своим работникам, чем к местному сообществу.

У российских менеджеров, занятых организацией производства, конструкт доверия связан с нормальным ведением производства с соблюдением законов.

Анализ интервью с менеджерами разных звеньев цепи показывает, что по мере движения от покупателя к производственным звеньям конструкты доверия становятся всё более и более инструментальными. Доверие, основанное на ценностных коннотациях у покупателей, сменяется более инструментальным подходом у менеджеров среднего звена, которым необходимо обеспечивать доверие, вырабатывая некие маркёры, принимая практические меры повышения социально-экологической ответственности компании и одновременно следя, чтобы это не сказывалось негативно на экономической выгоде. Ещё более инструментальным становится конструкт доверия на уровне менеджеров производственного звена: тут доверие понимается как норма производства, которую следует соблюдать. Таким образом, более широкий конструкт доверия, включающий множество ценностных коннотаций по мере продвижения по цепочке к местам производства сужается, минимизируется и в итоге сводится к обеспечению «нормального» бизнеса, или к чисто инструментальному подходу. Различия, которые наблюдаются в конструктах доверия в разных звеньях цепочки, обусловлены двумя причинами: задачами, стоящими перед каждым конкретным звеном с теми инструментальными компонентами, которые на данное звено налагаются; тем, что конструкт доверия связан с системой ценностей такого звена. В производственном звене в России консенсусные ценности, поставленные во главу угла конечными потребителями, совсем не фигурируют в конструктах доверия, заменяясь чисто инструментальным подходом, в котором доверие эквивалентно нормам и требованиям самого производства. Таким образом, исследование показало, что выстраивание маркёров доверия является в какой-то мере бизнес-стратегией, ограждающей от рисков, позволяющей успешно действовать на чувствительных рынках и получить рыночное преимущество.

Литература

- Алексеева А. 2008. Уверенность, обобщенное доверие и межличностное доверие: критерии различения. Социальная реальность. *Социология: запас знания*. 7: 85–98.
- Веселов Ю. В. 2004. Социологическая теория доверия. В кн.: Веселов Ю. В. (ред.). *Экономика и социология доверия*. СПб.: Социологическое общество им. М. М. Ковалевского, 16–32.
- Звоновский В. 2008. Повседневное безличное доверие как фактор хозяйственной деятельности. Социальная реальность. *Социология: запас знания* 7: 99–109.
- Капусткина Е. В. 2004. Доверие и предпринимательство. В кн.: Веселов Ю. В. (ред.). *Экономика и социология доверия*. СПб.: Социологическое общество им. М. М. Ковалевского; 89–108.
- Минина В. Н. 2004. Недоверие к государственным институтам в советском обществе. В кн.: Веселов Ю. В. (ред.). *Экономика и социология доверия*. СПб.: Социологическое общество им. М. М. Ковалевского; 150–167.
- Радаев В. В. 2003. *Социология рынков: к формированию нового направления*. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2003.
- Тысячнюк М. С. 2008. Адаптация бизнеса транснациональных корпораций к российскому контексту: на примере компании «Стора Энсо». *Экономическая социология*. 9 (4): 56–72. www.ecsoc.hse.ru
- Тысячнюк М. С. 2010. Новые подходы к анализу трансграничных общественных движений в условиях глобализации. *Журнал социологии и социальной антропологии* (в печати).
- Хельман К. У. 2004. Доверие к рынкам. В кн.: Веселов Ю. В. (ред.). *Экономика и социология доверия*. СПб.: Социологическое общество им. М. М. Ковалевского; 75–89.

- Beck U. 1992. *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage Publications.
- Conroy M. 2007. *Branded! How the «Certification Revolution» is Transforming Global Corporations*. New Society Publishers.
- Cashore B. 2002. Legitimacy and the Privatization of Environmental Governance: How Non State Market-driven Governance Systems Gain Rule Making Authority. *Governance Journal*. 15: 221–262.
- Fukuyama F. 1995. *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.
- Gambetta D. 1988. Can we Trust? In: Gambetta D. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Blackwell; 213–237.
- Giddens A. 1990. *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens A. 1994. Risk, Trust, Reflexivity. In: Giddens A., Lash S. (eds.). *Reflexive Modernization: Politics, Tradition, and Aesthetics in the Modern Social Order*. Polity Press: Cambridge; 194–197.
- Hardin R. 2002. *Trust and Trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kortelainen J., Nystén-Haarala S. 2009. Construction of Trust in Russian Mill Towns. In: Nystén. Haarala S. (ed.) *The Changing Governance of Renewable Natural Resources in Northwest Russia*. London: Ashgate; 149–168.
- Levi M. 1998. A State of Trust. In: Braithwaite V., Levi M. (eds.). *Trust and Governance*. New York: Russell Sage Foundation; 77–101.
- Luhman N. 2000. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In: Gambetta D. (ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: University of Oxford; 94–107.
- McDermott C. 2003. Personal Trust and Trust in Abstract Systems. *A Study of Forest Stewardship Council-Accredited Certification in British Columbia*. PhD Dissertation. Vancouver: University of British Columbia.
- Meyer S., Ward P, Coveney J, Rogers W. 2008. Trust in the Health System: An Analysis and Extension of the Social Theories of Giddens and Luhmann. *Health Sociology Review: The Journal of the Health Section of the Australian Sociological Association*. 17 (2): 177–186.
- Misztal B. 1996. *Trust in Modern Society*. Cambridge: Polity Press.
- O'Rourke D. 2005. Market Movements. Nongovernmental Organization Strategies to Influence Global Production and Consumption. *Journal of Industrial Ecology*. 9 (1–2): 115–128.
- Parsons T. 1947. *Max Weber: the Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Shapiro S. P. The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*. 93 (3) (November): 623–658.
- Tysiachniouk M. 2009. Conflict as a Form of Governance: the Market Campaign to Save the Karelian Forests. In: Nystén-Haarala S. (ed.). *The Changing Governance of Renewable Natural Resources in Northwest Russia*. London: Ashgate; 169–196.