

Е.Н.Коршунова

Менеджмент и проблемы заповедного дела

Заповедник -
как менеджерская
организация



Проблемы
заповедного дела



Советы
на каждый день



Фонд МакАртуров

Государственный
природный
заповедник
"Керженский"

Е.Н.Коршунова
Менеджмент
и проблемы
заповедного дела

Фонд
МакАртуров

Нижний Новгород
СоЭС
1998

УДК 502.72+651
ББК 28.088+65.9(2)
К 66

Настоящее издание подготовлено и опубликовано за счет индивидуального гранта, предоставленного Фондом Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров, распространяется бесплатно.

Редактор – зав.каф. зоологии ННГУ д.б.н. Г.А.Ануфриев

Рецензент – начальник Управления заповедного дела Госкомэкологии России В.Б.Степаницкий

Коршунова Е.Н.

К 66 Менеджмент и проблемы заповедного дела./Фонд МакАртуров – Н.Новгород: Государственный природный заповедник “Керженский”, СоЭС, 1998. – 178с.

ISBN 5-88587-043-8

В книге дается анализ основных проблем заповедного дела с позиций некоторых правил и принципов менеджмента, предлагаются пути их решения при организации практической работы по управлению заповедниками. Для руководителей и специалистов государственных природных заповедников.

УДК 502.72+651
ББК 28.088+65.9(2)

ISBN 5-88587-043-8

© Коршунова Е.Н.

Оглавление

Введение	4
Часть 1. Заповедник как менеджерская организация	8
Глава 1. Общие принципы менеджмента	9
Глава 2. Особенности заповедника как организации	32
Глава 3. Проблемы закрытого коллектива	41
Часть 2. Проблемы заповедного дела	54
Глава 4. О концепции заповедного дела и противоречии целей и задач	55
Глава 5. Отсутствие социального заказа	73
Глава 6. Недостатки федеральной системы управления	94
Глава 7. Дефицит федерального финансирования	103
Глава 8. Изоляция работы заповедников	116
Глава 9. Проблемы молодого заповедника	120
Глава 10. Проблемы заповедника “Керженский” и опыт их решения	131
Часть 3. Советы на каждый день	146
Глава 11. О работе заповедника и в заповеднике	146
Глава 12. Из советов профессионалов менеджмента	158
Вместо заключения - суметь достойно уйти	171
Литература	175

- Не повторяй ошибок!
(вместо эпитафии)

Есть руководители "от бога", но их немного, буквально единицы. Большинство же - руководители "по производственной необходимости". И обидно, когда, искренне стремясь сделать "как лучше", получаешь обратный результат "как всегда" просто из-за грубой ошибки, из-за незнания.*

Раньше в университетах и институтах нас учили философии и политэкономии, ботанике и зоологии, охотоведению и лесоводству. Но практически никогда и нигде, если не считать Высших Партийных Школ, - особенностям работы руководителя.

В последние годы появилась обширная и разнообразная литература, открылись курсы по менеджменту. Во многих вопросах при желании можно разобраться и самому. Но остаются специфика и проблемы заповедного дела. По-прежнему, молодому и не очень молодому руководителю приходится учиться на своем горьком опыте. Но опыт, основанный на личных ошибках, особенно досаден тем, что они отрицательно отражаются не только на важном для тебя деле, но и на судьбах людей.

Вероятно, первая часть этой книги покажется скучной тому, кто хорошо знаком с литературой по управлению. Но краткое изложение основных принципов и правил менеджмента, необходимых для организации работы заповедников, возможно, будет полезно тем, кто специально этими вопросами не интересовался.

Не следует думать, что автор, излагая основы менеджмента,

*Говорят, что ошибки люди совершают в трех случаях: в силу халатности, в силу невежества и от избытка энтузиазма, причем последние - самые страшные (прим. рец.).

всегда действует сообразно его правилам. Понимать, как нужно поступить в том или ином случае - лишь половина дела. Вторая половина, не менее важная - суметь это понимание реализовать. А это получается не всегда. Человек - не робот, и нередко под влиянием эмоций поступает вопреки и логике, и здравому смыслу.

Но, если знание основных правил менеджмента позволяет избежать какой-то части ошибок или помогает разобраться в вопросах: "Кто виноват?" и "Что делать?", то это уже хорошо. Впрочем, на вопрос "Кто виноват?" по отношению к проблемам плохой организации работы заповедника, всегда есть только один ответ - директор.

Вопросы, связанные с организацией работы нового заповедника в нашей стране, плохо разработаны, руководств или рекомендаций для руководителей заповедников почти нет. Публикаций по вопросам экономико-социального анализа деятельности заповедников, их организационно-экономической структуры и по проблемам управления (менеджмента) в литературе бывшего СССР сравнительно немного. К наиболее интересным из них можно отнести ряд работ А.М.Краснитского /1-3/, статью Л.В.Алексеева /4/. Хорошо характеризует уровень обучения руководителей заповедников в прежний период статья Н.С.Араловой /5/.

Заповедное дело в бывшем Советском Союзе строилось на основе сильной власти административно-командной системы, что имело свои преимущества, т.к. позволило сохранить уникальные природные комплексы, в том числе в густо населенных районах. Но это порождало и одну из главных проблем - проблему неприятия заповедников, т.к. во многих случаях местным населением, руководителями местных органов власти и хозяйственниками не понимались и не принимались цели и задачи заповедников.

В настоящее время организация работы новых заповедников сопряжена со значительными трудностями, связанными с изменением политической и экономической ситуации в стране.

Властные структуры уже не могут по-прежнему пренебрегать мнением местного населения; противоречие многочисленных законодательных актов, повышение самостоятельности регионов на фоне кризиса власти центральных органов и дефицит федерального бюджета - все это осложняет работу заповедников.*

Работать дальше, пользуясь старыми методами и приемами, стало невозможно. Зарплата, и всегда бывшая невысокой в заповедниках, теперь не обеспечивает даже самого скромного прожиточного минимума. Материальные затраты, без которых невозможна работа заповедника, не финансируются. Все болезни бюрократической бюджетной организации в заповедниках чрезвычайно обострились.

Ждать подъема экономики и улучшения финансирования в ближайшее время не приходится. Судьба заповедного дела во многом зависит в первую очередь от самих руководителей и сотрудников заповедников.

Проблема организации нормальной полноценной работы новых заповедников - это проблема организации работы таким образом, чтобы ее результаты стали потребностью, как на федеральном уровне, так и для региона, причем, как для властных структур, так и для населения. Возможные пути решения этой проблемы предлагается рассмотреть в данной работе.

Без успешного решения проблемы организации работы заповедников в новых условиях неминуем кризис заповедной системы, т.к. никакие дотации не помогут спасти заповедники, если на их работу не будет социального заказа. Только при том условии, что работа заповедников по охране, экологическому просвещению и научным исследованиям будет вестись на достаточно высоком уровне, реально способствовать решению вопросов охраны природы, она может стать потребностью обще-

* Среди перечисленных факторов следует отметить также рост правового нигилизма и центробежные (если не сказать - сепаратистские) тенденции в ряде регионов (прим. рец.).

ства.

Особенно важно успешно решить организационные вопросы в молодых заповедниках, не имеющих еще ни имиджа, ни достаточной материально-технической базы, ни сложившихся традиций и коллективов.

Предлагаемая работа, базируясь на имеющихся литературных материалах и опыте работы ряда руководителей заповедников, направлена на помощь в поиске оптимальных решений проблем организации работы новых заповедников в новых социально-экономических условиях.

Она выполнена в рамках индивидуального проекта Фонда Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров "Проблемы организации работы нового заповедника в современных условиях и возможные пути их решения на примере государственного природного заповедника «Керженский»".

Мощным стимулом, давшим новые идеи, послужили семинары директоров заповедников, организованные при поддержке WWF (Всемирного фонда дикой природы) начальником управления заповедного дела В.Б.Степанищким 3-6 октября 1995 г. и 12-18 мая 1997 г. Общение с коллегами еще раз убедило в целесообразности появления подобной работы, предполагавшейся изначально в качестве практических рекомендаций.

Глава 1

Общие принципы менеджмента

Чтобы выжить в новых социально-экономических условиях, заповедник, как организация, должен перестроиться из бюрократической в менеджерскую. Это трудно. Это больно. Это многим не нравится. Но это необходимо, если мы хотим, чтобы идеи, заложенные в конце прошлого века основоположниками заповедного дела, были успешно реализованы для охраны природы и устойчивого развития общества.*

Менеджмент сравнивают с медициной /7/, которая является практической дисциплиной, совокупностью теоретических и практических знаний и навыков, использующей данные биологии, химии и др. наук, объединяя их с практическим опытом лучших врачей. Менеджеры практикуют менеджмент, как врачи практикуют медицину. Конечно, в случае болезни можно позвать и знахарку, но большинство из нас все же предпочитает обращаться к квалифицированному врачу. Знание же менеджмента для руководителя, которому так или иначе доверены судьбы дел и людей, до последнего времени почему-то было у нас необязательным.

Но, если Вы считаете Ваше дело нужным и важным, совет может быть только один - учитесь.

* Основоположники-мыслители конца прошлого века ни слова об устойчивом развитии не говорили. Ряд мыслителей конца нынешнего века (напр. академик Н.Н.Моисеев) убеждены, что современная идея устойчивого развития есть эпохальное заблуждение человечества (прим. рец.).

Часть 1

Заповедник как менеджерская организация

Всякий, кто знаком с работой разных заповедников, имел возможность убедиться в том, что некоторые болезни, поражающие заповедники как раковые опухоли,* имеют поразительно одинаковую симптоматику. Как пишет Н.Сухомлинов, "...недаром бродит расхожий афоризм: "В заповедниках работают дураки, энтузиасты и преступники" /6/. Меня же поражала некоторая тенденция к накоплению в заповедниках контингента бездельников и неудачников.

Метаморфозы коллективов заповедников разочаровывают очень многих. Нередко через три-пять лет совместной работы группа энтузиастов-природоохранников превращается в скопление склочных и озлобленных друг на друга сотрудников, не называющих заповедник иначе, как "гадючником". Впору каждый заповедник раз в пять лет закрывать и открывать по-новому.

Насколько исключительны проблемы заповедников? И поддаются ли эти болезни лечению?

Попытаемся остановиться не на самих болезнях и их симптомах (истории этих болезней можно почитать в папках с жалобами сотрудников в Госкомэкологии России и на страницах газеты "Заповедный вестник"), но на их причинах. А причины, как правило, совершенно объективны и кроются в самих особенностях заповедника как организации.

* Сравнение "заповедных болезней" с раковой опухолью, неудачное. Это - скорее доброкачественная опухоль: жизнь отравляет, требует лечения, но в целом не смертельно - заповедник с ней существует десятилетиями. В целом ситуация операбельная. В отдельных же, запущенных случаях, может превратиться в злокачественную опухоль (прим. рец.).

Определение менеджмента

Что же такое менеджмент, и что такое менеджерская организация?

Ответ на эти вопросы можно найти в дайджесте зарубежной литературы под редакцией В.И.Данилова-Данильяна "Современный менеджмент: принципы и правила", где приводится и полная библиография основных зарубежных работ /7/, а также в книге В.Г.Зазыкина и А.П.Чернышова "Менеджер: психологические секреты профессии" /8/ Основы менеджмента кратко изложены и в справочнике "Книга делового человека" /9/. Вопросам связанным с управлением персоналом посвящена монография А.П.Егоршина /10/. Эти работы легли в основу при подготовке данной части.

Менеджмент - это способ организации коллективных действий. Три первых способа: охотничье и скотоводческое кочевые племена, неолитическая деревенская община, были созданы еще в доисторическую эпоху. Следующим этапом была бюрократическая организация, которая впервые позволила объединить десятки тысяч людей для решения грандиозных строительных, военных и иных задач. "Всякий, кто видел кадры о строительстве Беломорканала, может считать, что он видел, как строилась пирамида Хеопса" - считают составители дайджеста /7/.

От прежних способов управления менеджмент отличается элементом постоянного обновления, методы работы определяются в соответствии с установленными целями и решаемыми задачами. Меняются цели - меняются конкретные задачи - меняются и методы.

Менеджмент - это совокупность теоретических и практических знаний, принципов, методов, средств и форм управления для достижения поставленных целей. В менеджменте используются как данные научных дисциплин, изучаю-

щих технико-организационные и социальные аспекты управления, таких как социология, психология, микроэкономика, информатика, кибернетика и др., так и опыт лучших организаций мира.

Менеджмент - не набор готовых рецептов. Он учит задавать верные вопросы, правильно ставить задачи, т.е. помогает анализу /7/. Он предлагает для руководства некоторые простые правила, которые дают большой эффект, если они применимы к данной ситуации.

Основная цель менеджмента - сформулировать и применить на практике общие принципы управления, пригодные для любой организации /8/.

Эти принципы можно объединить в несколько групп:

1. Выбор направления движения и конкретного пути: определение целей и задач управления; разделение задач на отдельные виды и разработка конкретных мероприятий по их достижению.

2. Определение структуры организации: распределение работ; координация взаимодействия различных подразделений внутри организации; совершенствование иерархической структуры.

3. Оптимизация принятия решений и коммуникаций; поиск адекватной мотивации деятельности и эффективных стилей руководства.

4. Оптимизация деятельности менеджера, в том числе в психологическом аспекте.

Для воздействия на объект управления используют различные методы менеджмента - экономические, организационно-административные и социально-психологические /9/.

Задачи и функции менеджера

Менеджеры - это руководители, управляющие. В заповеднике это - директор, его заместители, руководители отделов

или лесничеств. Все они имеют две специфические задачи:

- создание системы, организующей порядок из хаоса, формирующей новый порядок, качественно превосходящий прежний;

- сочетание в принимаемых решениях интересов ближайшего и отдаленного будущего.

В соответствии с общими принципами управления в обязанности менеджера входит выполнение следующих основных функций:

1. *Определять цели:* устанавливать цели; определять задачи в каждой группе целей; решать, что нужно сделать, чтобы выполнить поставленные задачи; доводить это решение до исполнителей.

2. *Организовать деятельность для достижения целей:* анализировать виды деятельности, решения, отношения, необходимые для достижения целей; разделить их на управляемые совокупности, а эти совокупности - на управляемые трудовые задачи; группировать эти совокупности и задачи в организационную структуру.

3. *Обеспечить эффективность работы исполнителей:* подбирать команду из людей, ответственных за различные работы; поддерживать мотивацию исполнителей и коммуникацию; формировать "качество трудовой жизни", используя для этого различные приемы через кадровые решения об оплате, назначениях, повышениях, поддерживая постоянную связь со своими подчиненными, начальниками, коллегами.

4. *Определить измерение результатов:* устанавливать единицы измерения; добиваться, чтобы у каждого человека были показатели, сфокусированные как на работе всей организации, так и на его конкретной работе; анализировать и оценивать результаты; сообщать о них руководству, подчиненным, коллегам.

5. *Способствовать профессиональному росту людей, включая себя самого.*

Ослабление внимания к выполнению одной из функций как правило ведет к сбоям в работе заповедника, снижению ее эффективности, возникновению конфликтов.

Условия управляемой системы

Для того, чтобы действия руководства были результативны, для заповедника, как и для функционирования любой системы управления необходимо соблюдение нескольких общих условий /8/.

Четко определенные цели управления. Управление заповедником должно быть целенаправленным, должны быть четко поставлены цель и задачи управления, определено желаемое будущее. Обычно это одно из наиболее слабых звеньев. Цели управления, как в научной работе, так в охране, экологическом просвещении и в заповеднике в целом, как правило, размыты и конкретно не определены.

Способность объекта управления изменяться. Объект управления должен обладать способностью переходить в различные состояния, изменять свои свойства. Для заповедника это количество работающих, производительность труда, фондотдача, состояние заповедного режима, уровень научно-исследовательской и эколого-просветительской деятельности и многое другое. Эти параметры образуют некоторое пространство состояний, которое должно быть способно изменяться в результате управления.

Наличие организационной структуры управления. Система управления заповедником должна иметь возможность изменять его состояние под воздействием руководства через соответствующие органы, структуры управления. Во многих заповедниках это обычно линейно-функциональная или функциональная структура.

Возможность выбора вариантов. Система управления заповедником должна иметь возможность выбора принимаемо-

го решения из некоторого множества вариантов.

Чем меньше вариантов, тем менее эффективно управление. Безвыходных ситуаций не бывает, так же как не должно быть и только одного пути решения вопроса. Нужно с опаской относиться и к предложению выбора "или-или" - одного из двух решений. Обычно это результат либо недостатка информации, либо нежелания поиска иных альтернатив. Чтобы сохранить возможность управления, необходимо найти и рассмотреть возможно большее количество путей решения проблемы.

Например, при решении кадровой проблемы в заповеднике молодой руководитель предложил на выбор два пути поиска специалиста, но когда его заставили задуматься, в течение нескольких минут нашел уже пять вариантов, достаточных для выбора оптимального решения..

Наличие ресурсов. Любая система управления должна располагать реальными ресурсами: материальными, трудовыми, интеллектуальными и др. Управление без ресурсов невозможно.

Сегодня это одна из острых проблем многих заповедников, и особенно, молодых. Для ее решения необходимо правильно оценить свой ресурсный потенциал, не впадая в отчаяние от отсутствия необходимой техники, недостатка финансирования, острого дефицита кадров. Трезво определить реальную свободу выбора вариантов управления и наметить оптимальный в данных условиях курс развития заповедника - необходимая составная часть успешного руководства сегодня. В противном случае заповеднику грозит разрушение того, что уже построено, или того, что Вы пытаетесь построить.

Примеров немало: недостроенные, замороженные здания, недотянутые газопроводы; большой автопарк, бездействующий из-за отсутствия средств на ГСМ и запчасти; многочисленные коллективы сотрудников, оказавшиеся без средств для осуществления их работы. Деньги вложены, но... результат отрицательный. А в итоге - недовольство людей, низкий уровень

дееспособности организации в целом.

Обратные связи, анализ ситуации. Руководители должны не только ориентироваться на цель управления, но и иметь в каждый данный момент времени информацию о текущем состоянии дел, т.е. системе управления необходимы обратные связи.

К сожалению, установление обратных связей при управлении заповедниками зачастую отсутствует. Немногие директора полностью владеют ситуацией по состоянию заповедного режима на заповедной территории, еще труднее бывает оценить уровень проведения научных исследований на данный момент времени.

Измерение результатов. Чтобы управлять наилучшим образом, надо уметь оценивать качество управления, а для этого нужны надежные и представительные критерии и показатели. И это тоже одно из наиболее узких мест в работе всех заповедников. Как и в чем оценить результат работы заповедника в целом, как сопоставить результаты работы его отдельных подразделений и, в частности, сотрудников? Этот вопрос осложняется целым рядом факторов.

Это различия во взглядах на концепцию заповедного дела (например, как оценивать экологический туризм, как благо или как нарушение заповедного режима?*), изолированность, оторванность заповедников друг от друга и уникальность заповедной системы (не с чем сравнивать внутри региона - не лесхоз и не комитет охраны природы, не НИИ и не ВУЗ, не музей и не экоклуб).

Это принципиальные различия в функциях с особенностями измерения труда ученого, оценки заповедного режима или работы по экологическому просвещению. Если труд рабочего хозяйственного отдела просто пощупать, измерить, то сотруд-

* Различия во взглядах на концепцию заповедного дела нельзя и просто примитивно сводить к вопросу о туризме, это - различие во взглядах на роль и место ООПТ в современном обществе (прим. рец.).

ники хозяйственного отдела или бухгалтерии оценить работу охраны или науки в большинстве случаев не в состоянии. И, если сотрудники научного отдела, работая на территории, могут оценить состояние режима заповедника в целом, то, не поработав с нарушителями сами, не всегда могут понять, какой ценой дается работа по охране. А оценить труд научного сотрудника далеко не всегда в состоянии даже коллеги.

Это и разные подходы к тому, как и что оценивать, на что ориентирована работа, - на цель, или на средства.

При научной работе - на глубокие исследования, или на количество публикаций? При одинаковых результатах (по количеству) уровень работы может быть несопоставимым, а для его оценки может потребоваться привлечение независимых высококвалифицированных специалистов.

При работе по экологическому просвещению - на изменение отношения к заповеднику местного населения, формирование его имиджа или на число публикаций сотрудников заповедника, количество прочитанных лекций, проведенных экскурсий? Второе легче измерить, первое измерению поддается с трудом, для его оценки необходима работа по анкетированию.

При работе охраны - на обеспечение заповедного режима, или на составление протоколов?

Оценивая показатель количества составленных протоколов необходимо учитывать специфическое явление, известное в кругу юристов-криминалистов под термином "латентность". По экспертным оценкам и литературным источникам латентность браконьерства в стране, огромна (не менее 90%). Но если на одного охотоведа и несколько егерей ложится охрана целого района, то в сравнительно небольших заповедниках средней полосы при режиме запрета посещения территории людьми можно добиться значительного снижения латентности.

Поэтому показатель отсутствия, или низкого количества протоколов в обходе или в заповеднике может свидетельствовать как о слабой работе с нарушителями, так и, напротив, - о

сильной профилактической и хорошо поставленной оперативной работе. Если нарушителей мало, а при нарушении каждый из них попадает часто, т.е. процент раскрываемости высокий, и наказание весьма ощутимо, то нарушителям становится невыгодно нарушать режим заповедника.

Большое количество протоколов может свидетельствовать как о высоком уровне оперативной работы, так и о ее низком качестве, оставляющем "выгодным" риск нарушения. Если нарушителей много, а каждый из них при этом попадает редко, и прибыль от безнаказанных нарушений высока, то нарушителям выгодно идти на риск. Тогда и овцы целы, и волки сыты. И протоколов "много", и количество нарушителей не уменьшается.

Количественные показатели при оценке работы необходимы, но даже если они выбраны верно, к ним следует относиться критически, обязательно дополняя их анализом и экспертной оценкой специалистов и руководителей. Как показал опыт, при независимой экспертной оценке работы инспекторов охраны несколькими руководителями, ее результаты оказываются близкими, а количественные показатели служат лишь определенными ориентирами.

В любом случае для успешности работы и заповедника и его сотрудников важна пусть даже не всегда корректная и адекватная количественная или (а лучше - и) экспертная оценка результатов работы, чем отсутствие таковой.

Принципы организационного строительства

Казалось бы, зачем руководителю заповедника ломать голову над организационной структурой? Кому интересно, так примеры ее для заповедников Главохоты РСФСР и рекомендации для заповедников биосферного профиля даны А.М. Краснитским в 1983 г. /1,2/. А для дела - выбирайте из "Таблицы отнесения должностей работников заповедников Минприроды Рос-

сии к разрядам труда" нужные единицы и утверждайте штатное расписание - невелика задача.

Тем не менее этот вопрос гораздо серьезнее и заслуживает значительно большего внимания, чем ему обычно уделяется. С одной стороны, право утверждения штатного расписания предоставлено директору заповедника, что дает широкую возможность маневра, но и накладывает ответственность за принимаемые решения. С другой стороны, согласно действующему законодательству с принимаемыми на работу сотрудниками должен быть заключен письменный контракт, т.е. круг прав и обязанностей должен быть четко определен. С третьей стороны, жесткие ограничения бюджетной организации в оплате труда и крайне низкие ставки единой тарифной сетки - постоянная головная боль руководителя при работе с кадрами. Кроме того, на разных этапах развития заповедника и в разных условиях нужна различная организационная структура, которая отнюдь не сводится только к штатному расписанию. Хотя самая лучшая структура не гарантирует хороших результатов, но *неверно выбранная структура препятствует выполнению задач и обостряет проблемы.*

Организационная структура управления - совокупность составляющих объект управления элементов и их взаимосвязей и взаимодействий друг с другом, которая проявляется в виде иерархии /9/.

Основными видами организационной структуры управления /10/ являются линейная, функциональная, программно-целевая и команда.

Линейная структура основана на принципах единоначалия и централизма, сосредоточении в одних руках всех функций руководства. Она предусматривает выполнение одним руководителем (подчиняющимся только одному вышестоящему руководителю) всех функций на каждом уровне управления с подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

Именно такая линейная структура управления характерна обычно при организации работы инспекции охраны заповедника. Госинспектора охраны нескольких обходов заповедника непосредственно подчиняются только своему участковому госинспектору, тот - только старшему инспектору данного лесничества, который в свою очередь подчиняется только замдиректору по охране, а последний - только главному инспектору (директору). В этом случае любой вопрос другого подразделения (помощь при проведении учета животных, проведение инвентаризации и т.п.) требующий исполнения, должен проходить через директора заповедника и далее через четыре иерархических уровня.

Функциональная структура основана на разделении труда в управлении, специализации отдельных руководителей на конкретных функциях управления. Она предусматривает подчинение одного работника (или подразделения) нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений строится, как правило, по линейному принципу.

Например, в этом случае старший госинспектор охраны (лесничество) подчиняется не только замдиректору по охране, но в части вопросов бухучета - главному бухгалтеру, в части ведения наблюдений - замдиректору по научной работе, и т.д. и т.п..

Линейно-функциональная структура основана на единоначалии, линейном построении структурных подразделений и распределении функций управления между ними. Она реализует принцип демократического централизма, когда подготовка и обсуждение решения проводится коллегиально, а принятие решения и ответственность - только первым руководителем единолично, и объединяет четкие связи подчиненности и централизацию управления в одних руках линейной структуры и разделение труда, и квалифицированную подготовку решений функциональной структуры. На нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчи-

ненности, а на верхних - функциональные.

Линейно-функциональная структура управления описана в работах А.М.Краснитского /1,2/ для заповедников Главохоты РСФСР, она же лежит в основе работы и большинства заповедников сегодня.

Программно-целевая или матричная структура основана на ориентации различных вариантов линейной или функциональной структур на реализацию определенных целей по конкретным программам, для выполнения которых выделяются специальные руководители. Она допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников.

В заповедниках использование программно-целевой структуры возможно, например, при подготовке проектов развития заповедника, если в штате выделяется специально руководитель проектных работ или проектное подразделение.

Структура команды основана на переходе лидерства от одного члена команды к другому в соответствии с уровнем квалификации и компетенции в том или ином вопросе согласно логике решаемой задачи. Команда - это небольшая группа людей с очень разной подготовкой, знаниями и умениями, привлеченных из разных сфер и работающих вместе для решения специфической задачи. Обычно есть лидер - "капитан" команды. Задача "капитана" в команде - решить, кто среди членов команды на данной стадии и в данной проблеме будет отдавать приказы и принимать решения. Это ни в коем случае не демократическая структура, т.е. решения не принимаются здесь голосованием. Власть здесь подчеркнута. Но это власть, вытекающая из задачи и сориентированная на задачу.

Команда требует постоянной деятельности и меняющихся задач. Если нет длительной миссии, это - целевая или рабочая группа, создаваемая только на этот случай и не являющаяся организацией с постоянной структурой. С другой стороны, если задачи не меняются или их важность и последовательность остается постоянной, команда не нужна - здесь гораздо лучше

обычная хорошая функциональная организация.

Члены команды должны отлично понимать общую цель и решаемую задачу, знать функции и личный вклад друг друга. Одна из основных функций лидера - объяснение цели, задачи и роли каждого, включая свою собственную, в достижении этой цели.

Структура управления заповедников обычно носит ярко выраженный линейно-функциональный характер, но нуждается в дополнении для решения отдельных проблем работой команды. Работа команды имеет как свои преимущества, так и серьезные недостатки /7/.

Сильные стороны команды заключаются в том, что каждый знает, как работает целое и ответственен за это. Команда восприимчива к новым идеям и новым способам что-то делать, она легко приспособляема.

Крупными недостатками является отсутствие ясности; если лидер ее не обеспечит, низкая стабильность, низкая экономичность в менеджментском смысле: нужно постоянное внимание к управлению, к отношениям людей между собой, к назначениям исполнителем конкретных задач, к объяснениям, к коммуникации и т.п.

Команда требует высокой самодисциплины, на которую способны не все. Отсутствие самодисциплины и добровольной ответственности - первая причина неудач.

Жестко ограничен размер, редко больше шести человек. При увеличении размера команда становится все менее управляемой.

Тем не менее, команда - лучший структурный принцип для высшего руководства и инноваций. И это лучшее дополнение к функциональной структуре.

При планировании организационной структуры необходимо учитывать этап жизненного цикла организации. *Разным этапам развития одной и той же организации могут соот-*

ветствовать как разные типы менеджеров, так и разные организационные структуры управления:

- *этапу зарождения* - менеджер "пионер" и линейная структура или структура команды;

- *этапу развития* - менеджер "созидатель" и линейно-функциональная структура;

- *этапу дифференциации* - менеджер "стратег" и функциональная и программно-целевая структура;

- *этапу консолидации* - менеджер "тренер" и дополнение функциональной и программно-целевой структур командой высшего руководства.

На этапе зарождения заповедника "Керженский", когда количество работающих сотрудников едва превышало десяток, структура во многом строилась по принципу команды, что позволило в кратчайший срок добиться успешной работы. Почти во всех исполнителях раскрылся незаурядный потенциал организаторов. Часть из них стала руководителями среднего звена, но, часть сотрудников, с ростом и дифференциацией организации дальше реализовать потенциал организаторов не смогла.

С ростом и развитием заповедника структура переросла в функциональную, и в данный момент все более ощущается необходимость перестройки ее в программно-целевую с выделением группы развития заповедника и дополнением командой высшего руководства.

К организационной структуре должны предъявляться следующие требования:

Ясность - каждый сотрудник должен понимать свое место в структуре, как его задача сопряжена с общей задачей и как общая задача определяет его задачу, его усилия, его вклад, к кому ему обращаться за информацией, помощью или решением. В противном случае возникают конфликты, впустую расходуется время, задерживается принятие решений, растет раздражение людей. Открытость, свободный обмен информацией

должны поощряться самой организационной структурой.

Экономичность - достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры. Она должна способствовать самоконтролю и мотивации сотрудников. Контроль, надзор и стимулирование должны требовать минимума усилий.

Единство прав и ответственности - права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве. Не должно быть прав без ответственности за принимаемое решение и ответственности без прав.

Оптимизация принятия решений - организационная структура должна облегчать процесс принятия решений на максимально низком уровне.

Специализация - закрепление за каждым подразделением определенных функций управления. При этом организационная структура должна направлять внимание сотрудников не на усилия, а на результаты работы организации в целом.

Гибкость - способность быстрой перестройки в соответствии с происходящими изменениями. Организационная структура не должна быть жесткой, т.к. жесткая структура нестабильна - она слишком хрупкая.

Устойчивость во времени и способность к самообновлению - структура должна поощрять проникновение новых идей и готовности к новым видам деятельности. Особую важность представляет способность организации готовить лидеров завтрашнего дня. Нужно свести к минимуму количество уровней управления, чтобы путь "снизу вверх" мог быть пройден за короткий период времени.

Структура должна содействовать обучению и развитию каждого сотрудника на любой занимаемой должности. Необходимыми элементами для этого являются проведение семинаров, организация регулярной учебы во всех отделах и проведение периодических аттестаций со сдачей техминимума.

Структура должна предусматривать проверку готовности

руководителей нижнего и среднего уровня для работы на высших постах. Для этого в заповеднике "Керженский" установлено регулярное дежурство "старшего по заповеднику", с правом принятия самостоятельно всех оперативных решений в целом по заповеднику. Каждый старший и участковый инспектор охраны в соответствии с графиком периодически оказывается в роли "первого лица", решая вопросы организации работы всех подразделений на территории заповедника. В случае отсутствия (отпуск, болезнь, неотложные дела) за себя руководитель оставляет инспектора или любого другого сотрудника заповедника. Это позволяет не только находить способных руководителей, но расширяет кругозор всех сотрудников, дает понимание общих целей и задач всей организации, повышает инициативу. А главное - ни на один день организация не остается без руководства, при высвобождении от решения рутинных задач директора и его заместителей.

Следует помнить, что естественным путем развиваются только беспорядок, трения и конфликты. Проектирование организации требует анализа, размышлений и планирования.

Работа над структурой должна начинаться с целей и стратегии, т.к. структура - это лишь средство для достижения целей и задач организации.

Это значит, что нельзя сначала подготовить организационную структуру и штатное расписание, а потом думать о функциях и должностных обязанностях сотрудников. Необходимо определить цели, выделить необходимые функции и лишь потом переходить к структурной организации. Список целей, задач и функций должен быть основой при подготовке структуры. Только тогда можно быть уверенным, что выполнение всех функций будет обеспечено исполнителями.

Следующий важный шаг в проектировании - *выделение "структурных блоков"* организации, которые определяются тем, какой вклад они вносят в результаты, в достижение целей

организации. Для выделения и проектирования структурных блоков нужно дать ответы на следующие четыре вопроса

- 1) Каковы основные компоненты нашей организации?
- 2) Какие компоненты нужно соединить, а какие обособить?
- 3) Какого размера и какой формы должны быть компоненты?
- 4) Как их разместить и какие должны быть между ними отношения?

При этом необходимо *определить ключевые виды деятельности*. Выявленные ключевые работы нужно обособить от любой другой деятельности. Все вспомогательные работы не должны смешиваться с работами, вносящими вклад в результат. Для определения ключевых видов деятельности следует начать с ответов на три вопроса:

- В каких областях достижение целей требует максимально возможного, превосходного уровня работы?
- В какой области плохая работа поставит под угрозу результаты, даже существование самой организации?
- Какие ценности важны в нашей организации?

На разных этапах развития заповедника и в разных условиях ключевыми могут быть разные виды деятельности. Но если у строительной организации собственно строительные работы - ключевые, а охрана стройплощадки - вспомогательные, то в заповеднике должно быть наоборот! Но вопросы снабжения, например, трудно отнести к второстепенным в заповеднике, т.к. здесь плохая работа ставит под угрозу результаты основной деятельности по охране, экологическому просвещению и научным исследованиям.

При выделении структурных блоков важно продумать возможность и целесообразность объединения ключевых функций, и не допускать подчинения их второстепенным.

Например, привлечение инспекторов охраны к проведению научных исследований или к работе по экологическому просвещению значительно более целесообразно, чем совмещение

ключевой функции охраны с второстепенными хозяйственными - привлечение к заготовке сена, дров, строительным работам, как это обычно практикуется в заповедниках.

В то же время, в заповеднике "Керженский" с офисом в крупном областном центре - г.Н.Новгороде, в сложившейся ситуации дефицита финансирования, при отсутствии какого-либо планового поступления средств на операционные расходы и необходимостью быстро и квалифицированно решать вопросы снабжения, выделение этих вопросов в отдельный блок не целесообразно, т.к. в этом случае снабженец становится не более, чем козлом отпущения. Объединение функции снабжения с другими ключевыми функциями (охраны, экологического просвещения, научных исследований) в случае появления средств позволяет быстро и качественно решать проблемы обеспечения.

Сформировав структурные блоки нужно правильно объединить их в организацию. Для этого необходимо провести *анализ решений и анализ отношений*.

Распределение в структуре полномочий и ответственности за решения между разными подразделениями и руководителями требует классификации решений согласно их роду и характеру /7/. Природу любого делового решения определяет ряд характеристик.

Временной потенциал решения. На какой срок в будущем оно свяжет организацию, и как быстро его можно изменить?

Влияние решения на другие функции, на другие сферы, на организацию в целом. Оптимизация одной из функций не должна осуществляться за счет других.

Характер решения определяется также рядом *качественных факторов*, входящих в него: основными принципами поведения, этическими ценностями, социальными и политическими убеждениями и пр. В момент, когда *ценностные соображения принимаются в расчет, решение должно передаваться*

на более высокий уровень. А самый важный и самый обычный качественный фактор - люди. Поэтому все важные кадровые решения должны приниматься высшим руководством.

Наконец, *решения должны классифицироваться на рутинные и редкие, уникальные.* Рутинное решение требует общего правила - т.е. решения в принципе, принимаемого на высшем уровне. Применение правила к конкретному случаю можно затем отнести на куда более низкий уровень.

Решение всегда должно приниматься на возможно более низком уровне, возможно ближе к месту своего осуществления, и вместе с тем на достаточно высоком уровне, чтобы можно было учесть все затронутые им виды деятельности.

Последний этап в проектировании организации - анализ отношений. С кем будет работать руководитель, ответственный за данную деятельность, какой вклад он должен будет внести в работу руководителей, ответственных за другие задачи, и какой вклад они внесут в его работу?

Компоненты структуры должны быть связаны наименьшим количеством отношений, а самые важные отношения должны быть легкими и удобными.

После ряда вариантов поиска места в структуре заповедника "Керженский" отдела экологического просвещения (были варианты его в составе научного отдела, в прямом подчинении директора) наилучшим представилось решение связать работу этого отдела напрямую с работой отдела охраны, подчинив руководителя отдела замдиректору по охране. Аргументами за этот вариант стали следующие:

- отдел охраны более чем какое-либо иное подразделение объективно заинтересован в положительных результатах работы по экологическому просвещению;
- стиль работы отдела охраны в значительной мере определяет отношение населения к заповеднику;
- инспектора заповедника в силу своих прямых обязаннос-

тей должны заниматься разъяснительной работой, и, что еще более важно, практически ей и занимаются при работе с нарушителями реальными и потенциальными, при работе с судебными и правоохранительными органами;

- все посетители заповедника так или иначе проходят через отдел охраны на стадии выписки пропусков и инструктажа;

- привлечение госинспекторов к делу экологического просвещения не только расширяет возможности последней, но и способствует росту квалификации госинспекторов, одна из основных задач которых - работа с людьми.

Самый серьезный и самый распространенный симптом неправильного менеджмента - увеличение иерархических уровней. *Каждый дополнительный уровень искажает информацию и затрудняет взаимопонимание.* В сложной организации, где коммуникации важны, но затруднены, люди на промежуточных уровнях управления извлекают власть и выгоду из этих трудностей.

Следует обратить внимание и на необходимость целенаправленного формирования ролевой (характеризует коллектив по участию в творческом процессе, коммуникационным и поведенческим ролям) и социальной (характеризует трудовой коллектив по социальным показателям - пол, возраст, образование, мотивация, уровень жизни и т.п.) структуры заповедника /10/.

Команда высшего руководства

Как известно, "рыба тухнет с головы". И от того, насколько эффективно работает высшее руководство заповедника, зависит и успешность работы всего коллектива.

Высшее руководство, как правило, решает совокупность задач /7/:

1. Постановка целей, разработка стратегий и принятие сегодня решений ради будущих результатов.

2. Установление стандартов деятельности и поведения в организации ("у нас так не делается...").

3. Эффективная организация взаимодействия людей.

4. Главные отношения с внешней средой, которые только люди наверху могут установить и поддерживать.

5. Представительские функции - приемы, торжества и пр.

6. Чрезвычайный орган на случай крупного кризиса, когда дела всерьез пойдут плохо. Тогда самые опытные люди организации должны взяться за работу.

Другая характеристика задач высшего руководства заключается в том, что они требуют разных способностей, разного стиля мышления /11/ и разного темперамента. *Для хорошего высшего руководства требуется по меньшей мере четыре типа людей:*

- *человек мысли* - идеалист-аналитик с широким взглядом, интересом к перспективным целям, с выраженной склонностью к тщательному планированию, ориентацией на поиск наилучшего пути решения проблем;

- *человек действия* - прагматик-реалист не склонный к детальному анализу, проверке фактов, долгосрочному планированию, с выраженной ориентацией на решение задач, достижение конкретных результатов, всегда готовый к действию в условиях ограниченных ресурсов: временных, финансовых, технических и т.д.;

- *человек понимающий в людях* - идеалист-прагматик, с ориентацией на потребности других людей, способностью заинтересовать, уговорить и даже воодушевить других, с хорошими организаторскими и лидерскими качествами, умеющий не только объективно оценить людей, но и влиять на их поведение;

- *человек публики* - прагматик обладающий хорошо развитыми навыками общения, стремящийся и благодаря гибкости и адаптивности способный завоевать расположение, одобрение и любовь людей.

Эти четыре типа способностей почти никогда не совмещаются в одном человеке. Высшее руководство - это дело скорее для команды. Анализ работы позволяет увидеть, что ее больше, чем под силу выполнить одному человеку.

Есть и другие причины, по которым высшее руководство из одного человека ("единоначалие") приносит вред. Это опасность диктатуры и проблема наследования. В организации нет ни одного человека, кроме бывшего лидера, который когда-либо выполнял эту работу и доказал, что на это способен.

Хорошо функционирующая команда высшего руководства требует следующего:

- отправной точкой должен быть анализ задач высшего руководства;
- каждая из намеченных задач должна быть назначена человеку, который несет за нее прямую и полную ответственность;
- ответственность должна соответствовать личностному складу, квалификации, типу мышления и темпераменту члена команды;
- кто бы ни нес ответственность за работу высшего руководства, он входит в команду независимо от титула.

Команда нуждается в капитане, который должен быть лидером. Его главная роль в некоторых случаях заключается в том, чтобы назначить члена команды, принимающего окончательное решение, обязательное для всех. Основная функция капитана команды, которая должна жестко исполняться, - поддержание следующих правил:

- Каждый, кто несет ответственность за какую-то область, обладает в ней решающим словом. Ни один подчиненный не может апеллировать по поводу решения одного члена руководства к другому, в том числе и к капитану команды. Каждый член руководства говорит от имени всей команды. В противном случае начинаются интриги, подрывающие авторитет всей

группы.

- Никто не принимает решений в делах, за которые он не несет ответственности. Если ему приносят такой вопрос, он должен отослать его к коллеге, ответственному за эту проблему. Лучше всего, чтобы члены команды даже не высказывали мнений о делах, лежащих за пределами своей сферы ответственности.

- Члены команды не должны агитировать друг против друга. За дверями совещательной комнаты они не критикуют друг друга.

- Некоторые решения должны приниматься коллективно всей командой или коллективно обсуждаться. Лучше всего продумать заранее, к каким областям относятся такие решения.

- Необходим систематический и интенсивный обмен информацией среди членов команды.

Особенности заповедника как организации

Признаки бюджетной организации и ее проблемы

Основной причиной многих болезней заповедника как бюджетной организации является ее жесткий консерватизм, сопротивление всяким инновациям.

В дайджесте "Современный менеджмент" /7/ этот "феномен" описывается так: *"Препятствия предпринимательской и инновационной деятельности встроены в бюджетную организацию, внутренне присущи ей, неотделимы от нее. Главных причин... три:*

1) *...бюджетной организации платят за усилия, а не за результаты.* Деньги заработал за нее кто-то другой (налогоплательщик, благотворитель...). Добиться "успеха" скорее означает получить побольше ассигнований, чем побольше результатов.

2) *Бюджетная организация ... зависит от слишком многих людей.* ...Когда бюджетная организация начинает программу, она создает клиентуру. И эта клиентура будет препятствовать отмене программы.

3) *...бюджетная организация существует, чтобы делать добро.* Иначе говоря, она *смотрит на свою миссию как на моральный долг, а не экономическую цель*, в которой можно сопоставить затраты с результатом. Если цели в стремлении к добру не достигнуты, значит нужно удвоить усилия. Силы зла оказались сильнее, чем ожидалось, и борьба будет еще ожесточеннее.

Это значит, что *бюджетная организация стремится не*

к оптимизации, а к максимизации.

...Чем ближе к цели бюджетная организация, тем упорнее она будет работать над тем, что уже делает. Впрочем, неудача стимулирует точно такое же поведение. *Попытка бросить что-то старое и ввести что-то новое воспринимается как покушение на самую основу существования организации, на ее базовые ценности и верования.*

Это самые серьезные препятствия инновации. Они объясняют тот факт, что *инновация в сферах, обслуживаемых бюджетными организациями, возникает почти исключительно на новых предприятиях*".

Все вышесказанное в полной мере справедливо по отношению к заповедникам. И на самом деле ситуация такова, что работать эффективно не выгодно ни руководителю заповедника, ни его сотрудникам. Даже в самые тяжелые времена, когда было ощущение уверенности в том, что для спасения заповедников необходимо сделать их эффективными, сократить раздутые штаты, но повысить отдачу и соответственно зарплату сотрудникам, это не удалось. Это не нашло понимания и поддержки ни в самих заповедниках (пусть будем все меньше получать, по пусть никого не сокращают), ни в Москве (сокращаете штат - сами себе обрезаете фонд зарплаты)*.

И, тем не менее, без инноваций в меняющихся социально-экономических условиях заповедникам не обойтись. Для успешности введения инноваций нужно учитывать ряд рекомендаций П.Дукера /7/:

1) *Нужно сосредоточиться скорее на целях, чем на про-*

* Ответственно заявляю: с момента распределения операционных средств через Управление заповедного дела связь между сокращением штата и урезанием фонда зарплаты не проводилась. Причем при увеличении (а оно было значительным) фонда оплаты труда на 1997 год (в сравнении с 1996 годом) те, кто в течение 1996 года штат сократил, безусловно выиграли (прим. рец.).

граммах и проектах. Последние - только средства, они временны.

Для заповедников в связи с этим особое значение имеет позиция руководителя и коллектива по отношению к концепции заповедного дела, определению целей и задач конкретного заповедника. Это особенно важно, учитывая существующее противоречие целей и задач в связи с многофункциональностью заповедника (см. ч.2).

2) *Нужны действительно достижимые цели*, позволяющие в конце концов сказать: "Наша работа завершена".

Заповедники в своей работе обычно ориентированы на далекое будущее. Для успешности их работы, кроме общих, расплывчатых и неопределенных долгосрочных целей, необходима постановка конкретных краткосрочных целей, рассчитанных на достижение вполне осязаемого и проверяемого результата: не просто охрана природных комплексов, а снижение уровня нарушений на конкретных участках в конкретные сроки; не просто - экологическое просвещение, а изменение отношения к заповеднику конкретной группы людей в конкретные сроки. Достижение этих целей можно и спланировать, и проверить.

3) *Неудача в достижении целей должна рассматриваться как показатель неверной их постановки или неверной формулировки.* Если добросовестная работа не увенчалась успехом, нельзя считать неудачу поводом для повторных попыток. Вероятность успеха падает с каждой повторной попыткой. При неудаче нужно, прежде всего, проверить правильность целей.

Для заповедников это особенно важно. Очень много энергии, сил, нервов тратится порою на попытку достичь недостижимых или трудно достижимых результатов.

Летом 1997 года мы с мужем посетили западный отдел Окского государственного биосферного заповедника, кордон Кормилицин, на котором он в юности три года проработал лесником. После него за прошедшие двадцать с лишним лет на кордоне никто не жил дольше года. И вот рядом со старым, еще совершенно крепким небольшим

кордоном стоит новый, светлый, просторный. И в нем тоже никто не живет. Казалось бы, так просто: если за двадцать с лишним лет никто не поселился на кордоне, то зачем строить новый? Нужно не говорить о необходимости "форпоста", а задуматься о правильности постановки цели. Правильно ли ставить целью держать лесника здесь на кордоне? Правильно ли для кордона выбрано место, если нет ни речки, ни сенокосов? Почему здесь никто не хочет жить? Аналогичная картина на кордоне Лубяники. Рядом со старым кордоном поставлен новый. Но ни в старом, ни в новом никто не жил и жить не будет, потому что можно жить рядом в деревне. И подобных примеров в заповедной системе немало.

Особенно важно проверить главные, ключевые цели.

Если в течение многих лет напряженной оперативной работы решить проблему установления заповедного режима на границе с населенным пунктом не удалось, то это вполне серьезное основание задуматься о правильности характера и организации ведения самой профилактической и оперативной работы, а также о целесообразности выбранных границ и режима заповедного участка.

Если на протяжении 30-40 лет ведения многолетних рядов в заповеднике их непрерывность и преемственность обеспечить не удавалось, нужно проверить, а верно ли выбраны цели исследований, и соответствуют ли затраты на поддержание рядов ценности полученных и ожидаемых результатов.

4. *Организация должна вмонтировать в свою политику и практику постоянный поиск инновационных возможностей.*

Решение проблемы, структура организации или стиль и методы руководства, какими бы успешными и удачными они не казались, имеют свой короткий жизненный срок. И то, что вчера было полезным, сегодня, возможно, уже никому не нужно, а завтра просто будет вредить. Анализ ситуации, пересмотр позиции по ключевым вопросам управления, поиск новых форм работы должны быть постоянным элементом в работе руководителя заповедника. Вчера в охране была хороша кор-

донная система, сегодня возможно нужна оперативная группа, а завтра - комплексная охрана с привлечением общественных инспекторов. Вчера была важна сдельная оплата строительных и хозяйственных работ, а сегодня лучше повременная, или наоборот. Вчера хорошо работала линейно-функциональная структура, а для решения новой проблемы нужна работа командой, и т.д. и т.п.. Система управления заповедником должна быть готовой к инновациям.

Заповедник как организация с функциональной структурой

Одной из наиболее ярких и характерных особенностей заповедника является сочетание различных функций, соответствующих основным задачам заповедников: охрана, научные исследования и эколого-просветительная деятельность.

В связи с необходимостью постоянного выполнения различных функций организационная структура заповедников формируется как линейно-функциональная: аппарат управления, инспекция по охране заповедника (лесной отдел), научный отдел, отдел экологического просвещения, отдел обеспечения основной деятельности и т.п.

Как всякая функциональная структура, она обладает ясностью и высокой стабильностью. Каждому ясно, чем он занимается, и каждый уверен, что этим его отдел будет заниматься и дальше. Исключения прежде составляли хозяйственные работы, к которым привлекались сотрудники всех иных подразделений, да кое-где работа по охране, в которой порой принимали участие сотрудники научных отделов. На сегодня и в этом, при наличии средств, необходимость отпадает. Работа каждого отдела, как правило, слабо связана с работой других подразделений.

Как и при любой функциональной структуре, платить за яс-

ность и стабильность приходится "манией величия" в каждом отделе при желании каждого руководителя отдела хорошо делать свою работу. "...В своем наихудшем (и самом распространенном) варианте функциональная организация крайне неэкономична. Как только она достигает некоторого (очень скромного) размера и некоторой (очень невысокой) сложности, начинаются трения. Возникают как по волшебству, взаимонепонимание, склоки... Людям кажется, что они (и их функции) унижены... Свою первейшую задачу они видят в защите своей функции от мародеров из других функциональных подразделений" [7].

Наблюдая за взаимоотношениями в коллективах молодых заповедников, я с горечью наблюдала почти одну и ту же картину. Как только организация проходит после зарождения этап развития и переходит в фазу дифференциации с присущей ей функциональной структурой, тут же начинается выяснение, какая из функций самая важная, охрана или наука, какой из отделов больше работает, кто лучше обеспечивается и больше получает и т.д. При этом на проблемы взаимоотношений свой особый отпечаток накладывает специфика работы каждого отдела, различия образовательного и культурного уровня сотрудников.

Кроме того, как правило, в функциональной организации затруднены коммуникации, а обмен информацией между отделами зачастую почти отсутствует. Например, чем и зачем занимается научный отдел - тайна, непонятная не только сотрудникам других отделов, но порою даже лаборантам.

Но "...главная сила и главная слабость функциональной организации заключается в том, что люди сосредоточены на усилиях, а не на результатах. Каждый менеджер функционального подразделения считает свою функцию самой важной. С одной стороны, это требует высокого мастерства и профессиональных стандартов. Но, с другой стороны, это заставляет "функционалов" приносить интересы других функций, а

то и всего предприятия, в жертву интересам своего подразделения" /7/.

К тому же "...в функциональной организации очень трудно готовить менеджеров - именно потому, что упор делается на функциональное мастерство, а не на конечные результаты. И чем выше будет уровень профессионализма в подразделении, тем меньше оно будет ценить менеджмент и работать над подготовкой менеджеров" /7/.

Отсюда извечная проблема для заповедников, где взять "хорошего" директора, кем он должен быть? Если хороший хозяйственник, ему тесно в узких и тесных рамках заповедного режима. Если ученый - он заваливает хозяйственные дела, а порой и охрану. А если директор пришел из охраны, он, как правило, пренебрегает научно-исследовательской работой и далеко не всегда готов контролировать хозяйственные дела. Примеров, когда в заповедниках охрана приносилась в жертву науке, если директором становился бывший замдиректора по науке, или интересы охраны и науки в жертву хозяйственным работам (например, строительству), если власть попала в руки хозяйственнику, можно привести немало.

Если же все-таки директор заповедника стремится учесть интересы заповедника в целом, он сталкивается с тем, что при принятии текущих решений каждый из его заместителей (по охране, науке, хозяйственным делам) старается "перетянуть одеяло на себя". Вместо делегирования права принятия решений на уровень вниз, там, где вопрос касается "дележки" средств, ресурсов, денег, невольно приходится принимать решения директору лично.

Это связано еще и с тем, что "...с точки зрения выработки решений даже маленькая функциональная организация устроена плохо. Решения, как правило, можно принимать только на высшем уровне. Никто, исключая человека на самом веру, не видит предприятия в целом. В результате эти принятые наверху решения плохо понимаются и еще хуже выполняются" /7/.

Все эти ограничения и слабости объективны и встроены в саму функциональную систему. Нужно всегда помнить, что *функциональная структура пригодна только для оперативной, повседневной работы*. Везде, где требуется больше сложности или динамизма, функциональная система может применяться только как один из организационных принципов и никогда - как единственный принцип. Не пригоден функциональный принцип для инновационной работы, которая с ним несовместима.

Критика линейно-функциональной организации заповедника, а в частности и структуры охраны, дана в статье Н.Сухомлинова "Заповедник как организация: некоторые социально-психологические особенности и пути выхода из кризиса" /6/. По его мнению "Ситуация усугубляется тем, что структура отделов охраны... имеет в своей основе безнадежно устаревшую кордонную систему охраны. Такая система ... требует жесткой пирамидальной структуры... Этой структуре соответствует разделение территории на лесничества, которые в свою очередь делятся на обходы. Такое разделение еще больше усиливает инертность громоздкой пирамидальной структуры управления, затрудняет маневр имеющимися силами и средствами, снижает заинтересованность в конечных результатах общего дела".

На его взгляд "необходима коренная структурная перестройка заповедников, и прежде всего - их отделов охраны". По сути, он предлагает, отказавшись от пирамидальной структуры управления, организовать работу охраны по принципу "команды" или "временной рабочей группы", где "каждый работник может быть руководителем в конкретном виде деятельности или при решении конкретной задачи, играя в прочих делах другие роли". По его мнению "...такая форма организации труда будет способствовать устранению традиционного и весьма досадного антагонизма между сотрудниками охранного и научного от-

делов, а в перспективе логика этого подхода должна привести к их объединению”.

На наш взгляд, кордонная система охраны в современных условиях себя изжила, хотя работа “командой” в охране заповедника в целом малопригодна в связи с присущими ей ограничениями, как в размерах, так и в связи с тем, что команда требует высокой самодисциплины. Тем не менее, элементы работы командой могут использоваться в работе оперативных групп при линейной структуре отдела охраны в целом.

Напротив, в высшем руководстве работу нужно стремиться организовать по принципу команды, функциональная структура приводит к слабому руководству.

Глава 3

Проблемы закрытого коллектива

По мнению психологов /12/, коллектив заповедника по роду и особенностям деятельности можно отнести к так называемым закрытым коллективам, в которых конфликтные ситуации возникают гораздо быстрее, чем в обычных. Так, если на рыболовецком судне конфликтная ситуация возникает через три месяца, то на подводной лодке - через два, а на космическом корабле - через месяц. Т.е. чем более изолирован коллектив, тем более вероятна конфликтная ситуация.

При этом она может усугубляться рядом факторов, например, непониманием или разной ценностной ориентацией сотрудников, разным образовательным уровнем и разным уровнем психических свойств (памяти, мышления, речи), жесткой установкой - упрямством (не хочу, не буду, все равно сделаю по-своему).

По мнению Н.В.Гришиной /13/ “В возникновении конфликтов можно выделить две стороны - объективную и субъективную. Объективное начало связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Устранение конфликтов может быть достигнуто только изменением объективной ситуации. В этих случаях конфликты выполняют своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива”.

Тому, как решать конфликтные ситуации, посвящено немало работ. Ниже мы предлагаем ряд рекомендаций из книги В.Г.Зазыкина и А.П.Чернышева “Менеджер: психологические секреты профессии” /8/ и из отчета психологов Государственно-правового департамента Нижегородской областной администрации, проводивших исследования в заповеднике “Керженс-

делов, а в перспективе логика этого подхода должна привести к их объединению”.

На наш взгляд, кордонная система охраны в современных условиях себя изжила, хотя работа “командой” в охране заповедника в целом малопригодна в связи с присущими ей ограничениями, как в размерах, так и в связи с тем, что команда требует высокой самодисциплины. Тем не менее, элементы работы командой могут использоваться в работе оперативных групп при линейной структуре отдела охраны в целом.

Напротив, в высшем руководстве работу нужно стремиться организовать по принципу команды, функциональная структура приводит к слабому руководству.

Глава 3

Проблемы закрытого коллектива

По мнению психологов /12/, коллектив заповедника по роду и особенностям деятельности можно отнести к так называемым закрытым коллективам, в которых конфликтные ситуации возникают гораздо быстрее, чем в обычных. Так, если на рыболовецком судне конфликтная ситуация возникает через три месяца, то на подводной лодке - через два, а на космическом корабле - через месяц. Т.е. чем более изолирован коллектив, тем более вероятна конфликтная ситуация.

При этом она может усугубляться рядом факторов, например, недопониманием или разной ценностной ориентацией сотрудников, разным образовательным уровнем и разным уровнем психических свойств (памяти, мышления, речи), жесткой установкой - упрямством (не хочу, не буду, все равно сделаю по-своему).

По мнению Н.В.Гришиной /13/ “В возникновении конфликтов можно выделить две стороны - объективную и субъективную. Объективное начало связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Устранение конфликтов может быть достигнуто только изменением объективной ситуации. В этих случаях конфликты выполняют своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива”.

Тому, как решать конфликтные ситуации, посвящено немало работ. Ниже мы предлагаем ряд рекомендаций из книги В.Г.Зазыкина и А.П.Чернышева “Менеджер: психологические секреты профессии” /8/ и из отчета психологов Государственно-правового департамента Нижегородской областной администрации, проводивших исследования в заповеднике “Керженс-

кий”.

Достаточно распространенным является деление конфликтов на *деловые* (объективные) и *эмоциональные* (субъективные). *Деловой конфликт* происходит по объективным причинам, связанным с трудовой деятельностью. В отличие от делового *эмоциональный конфликт* протекает в форме враждебных отношений между его участниками, причина которых не всегда ясна. Источники эмоциональных конфликтов заключаются в психологической несовместимости оппонентов.

Для закрытых коллективов характерен неадекватно быстрый переход деловых (объективных) конфликтов в эмоциональные (межличностные), затрудняющие управление и дестабилизирующие коллектив. Если не принимать контрмер, всю энергию сотрудников могут поглотить деструктивные “разборки”, перерастающие в склоки.

Не решая саму проблему закрытого коллектива (решить которую в ряде случаев бывает невозможно), для того, чтобы изменить ситуацию в лучшую сторону, следует:

1. Стремиться на начальной стадии выявлять и решать объективные конфликты. Не следует дожидаться их перехода в межличностные с целью “созревания гнойника”, который “сам лопнет”, т.к. в его гное можно утопить весь коллектив.

В сфере трудовой деятельности *объективные конфликты* обычно связаны с *неправильным управлением*. В чем корни этих конфликтов?

Во-первых, часто конфликтная ситуация возникает потому, что одному подчиненному указания дают многочисленные начальники.

Во-вторых, нечетко обозначенные права и обязанности приводят к тому, что каждый берет на себя функции, которые ему больше нравятся или их легче выполнять, но при этом не вы-

полняются те обязанности, которые требуют значительных трудозатрат.

В-третьих, источником конфликтов является неритмичность и нестабильность режимов труда.

В-четвертых, значительное число конфликтов возникает из-за неудовлетворенности своим трудом.

В-пятых, в недостатках индивидуального стиля руководства и управления.

В-шестых, в неправильной оценке труда персонала.

И это далеко не полный перечень. Чтобы понять причины объективного конфликта, нужно внимательно разобраться в ситуации, привлекая для этого в случае необходимости весь конструктивный интеллектуальный потенциал заповедника. В каждой организации есть категория “правдолюбцев”. Их нужно ценить, лелеять и платить им зарплату уже хотя бы за то, что они первыми открывают проблему, служат индикаторами благополучия психологического климата. Необходимо давать им возможность свободно высказываться, а затем обсуждать эту проблему со всеми заинтересованными сторонами. То, что говорят они, думают про себя многие другие сотрудники.

В заповеднике “Керженский” появившаяся проблема обкатывается, как правило, на двух уровнях. Сначала широким кругом с привлечением всех сторон, заинтересованных в решении проблемы, независимо от должности, идет обсуждение по принципу “теплого душа” мозгового штурма, когда всеми высказываются разные, в том числе и диаметрально-противоположные позиции. При этом важно дать каждому возможность высказать свою точку зрения. В некоторых случаях оптимальное решение находится уже на этой стадии, но, что не менее важно, высказывается не только широкий спектр альтернатив, но и вырисовывается общественное мнение по данной проблеме.

Второй круг обсуждения - среди руководителей и инженерно-технического состава, или среди только команды высшего

руководства (директор, заместители по науке и по охране, главный бухгалтер). Здесь большее место занимает критика высказанных предложений, анализ негативных последствий того или иного решения. Как правило, на этом уровне и принимается большинство решений. Если же к согласию прийти не удалось, вопрос закрывает директор волевым путем.

В зависимости от сложившихся традиций, особенностей коллектива или характера самой проблемы пути ее обсуждения и решения могут быть различными. Принципиально важно *не дать объективно возникшей проблеме перерасти в межличностный конфликт*, который решается уже с большими издержками.

Любой конфликт в организации может быть быстро разрешен, если руководителю известны соответствующие методы. В психологических исследованиях определены принципы, которыми следует руководствоваться при разрешении конфликта.

1) Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия. В этом случае надо:

- отличить повод от истинной причины конфликта, которая нередко маскируется его участниками;
- определить его деловую основу;
- уяснить истинные, а не декларативные мотивы вступления людей в конфликт.

2) Разрешение конфликта с учетом его целей. Крайне важно быстро определить цели конфликтующих сторон, провести четкую границу между особенностями межличностного и делового взаимодействия. Если личностные цели являются доминирующими, то целесообразно к оппоненту применить сначала меры воспитательного воздействия.

3) Разрешение конфликта с учетом эмоциональных состояний. Если конфликт принял эмоциональный характер, необходима разъяснительная беседа в спокойной и доверительной обстановке.

4) Разрешение конфликта с учетом особенностей его уча-

стников. Прежде чем приступить к разрешению конфликта, необходимо разобраться в особенностях личности каждого (лишний аргумент в пользу психологического тестирования при приеме на работу).

5) Разрешение конфликта с учетом его динамики. Конфликт развивается по определенным стадиям, для каждой из них существуют определенные формы его разрешения. Если на первых стадиях целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных.

Методы разрешения конфликтов:

1) Формирование в коллективе общественного мнения о конфликтующих сторонах. Многие люди очень зависимы от отношения окружающих. Конфликтую, они могут оказаться в изоляции, что переживают очень болезненно, так что готовы даже прекратить конфронтацию.

2) Обращение к "третьей стороне". Он может быть весьма эффективным, если оппоненты договорятся полностью подчиниться его решению. Для "третьей стороны" очень важно суметь отделить предмет конфликта от его объекта, поэтому иногда целесообразно разрешить оппонентам давать эмоциональные оценки друг другу. Если конфликт держится на деловой основе, оппоненты не перейдут на другие вопросы. В иных случаях оппоненты, начав с объекта, очень быстро перейдут на предмет, тем самым выдав истинные источники конфликта.

3) Объективизация конфликта. Разбор конфликта должен происходить в два этапа.

Первый этап - "откровенный разговор": оппонентам разрешается давать друг другу оценки, высказываться практически как угодно, главное, чтобы они выговорились, а "судья" сумел отделить предмет конфликта от объекта.

Второй этап - собственно объективизация. При разборе оппонентам уже не разрешается давать эмоциональные оценки.

Если конфликт “разложить” на его составляющие, рассмотреть беспристрастно каждое действие оппонентов, то он теряет эмоциональную напряженность и превращается из эмоционального в деловой. У оппонентов “снимаются” ложные образы ситуации и друг друга, они начинают понимать ошибочность своих оценок и установок, устраняются психологические барьеры между оппонентами. А деловой конфликт разрешить значительно легче, чем эмоциональный.

5) *Организация сотрудничества.* Конфликтующим сторонам поручается одно общее дело, в выполнении которого они крайне заинтересованы, но в одиночку выполнить не в состоянии. Сотрудничество улучшает отношения и может способствовать разрешению конфликта.

6) *Административные методы* используются тогда, когда другие не дали результата:

- структурные изменения в коллективе, повышающие степень его организованности;

- удаление из коллектива оппонентов, если их деятельность стала наносить вред коллективу;

- изменение статуса оппонента или его включение в иную, “не пересекающуюся” с другим оппонентом систему.

2. *Важным фактором предотвращения конфликтов является также авторитет руководителя.* Конфликты, как правило, редки и быстро прекращаются или разрешаются на деловой основе в хорошо организованном коллективе, где господствуют порядок и дисциплина, слаженная и дружная работа.

3. *Нужно опасаться эгоиста.* Коллектив должен быть охвачен общей идеей, при которой эгоистические устремления некоторых его членов отойдут на второй план.

Человек, для которого личная выгода на первом месте, когда ему идут на уступки, вызывает невольный вопрос: “Если кому-то можно, то почему мне нельзя?” И как в цепной реак-

ции срабатывает закон “по прецеденту”: Особенно важно эту проблему держать под контролем среди команды высшего руководства и инженерно-технического персонала. Настрой должен быть один.

4. *Важна также занятость общим трудом в одинаковой степени.* В закрытом коллективе сразу видно, кто действительно работает, а кто создает видимость. Незаслуженно выплаченная кому-то премия может отбить желание работать у многих, а один бездельник может деморализовать слаженно работающий до этого коллектив.

По совету С. Паркинсона и М. Рустомджи /14/ “...если Вы не можете заменить лодыря хорошим работником, Вы можете по крайней мере сделать его дальнейшее пребывание ... неудобным и затруднительным. Если Вы этого не сделаете, он так или иначе превратится в постоянный источник недовольства и неприятностей. Добившись сносной работы от лодыря, Вы добьетесь хорошей работы от всех остальных”.

Особое значение имеют в этом случае контроль и справедливая дифференцированная система оплаты труда.

5. *С целью предупреждения эмоциональных конфликтов необходим правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств.*

Эмоциональные конфликты обычно связаны с *психологической несовместимостью*, которая возникает в следующих случаях:

- Во-первых, при взаимном непонимании.

- Во-вторых, вследствие негативных черт характера.

- В-третьих, из-за несоблюдения общепринятых моральных норм, переоценки собственных возможностей и недооценки возможностей других, неадекватности в личностном восприятии.

При приеме на работу психологическое тестирование просто необходимо, тогда руководитель будет знать, как строить

взаимоотношения при общении с персоналом: не будет ложных образов, психологической несовместимости, обид.

Если проблема запущена и переросла в межличностный конфликт, то порой необходимо уже хирургическое вмешательство. Но решив таким путем межличностный конфликт, необходимо решить и объективную проблему, иначе ситуация повторится.

Есть категория людей, способных создавать вокруг себя поле межличностных конфликтов. Это, по сути, несчастные люди, они вредят прежде всего самим себе, но могут довести до истерики даже спокойных членов коллектива. Для руководителя придерживающегося принципа "разделяй и властвуй" - это находка. Такой человек становится всеобщим "козлом отпущения", на которого, в конце концов, выливаются все негативные эмоции. Если же Вам нужно сохранить здоровье коллектива и работоспособность его членов, решение должно приниматься жесткое и однозначное. Но увольнение - это судьбы людей, это всегда очень больно для всех участников конфликта.

Важнее суметь разобраться в людях до их приема на работу, а для этого неоценимое значение имеет психологическое тестирование. Привычка, вопреки логике, судить о других по себе, подводит очень многих. "Какой бы тривиальной ни казалась истина, что все люди разные, каждый из нас пытается чаще всего вести себя так, как если бы все остальные были похожи на него (или на нее)" /11/. К сожалению, реальная возможность обратиться за помощью к психологам есть далеко не всегда.

В этом случае можно использовать прием на работу новых сотрудников сначала временно, на два месяца, а затем принимать на постоянную работу с установлением трехмесячного испытательного срока. В большинстве случаев это вполне достаточное время, чтобы убедиться в совместимости нового сотрудника, как с остальными членами коллектива, так и со своим непосредственным руководителем. Еще лучше новых сотрудников брать сначала по совместительству или в период отпуска, без увольнения их на это время по основному месту работы.

Если есть возможность вместе с психологами проанализировать ситуацию, сложившуюся внутри коллектива, провести психологическое тестирование, это обязательно нужно сделать. Начинать лучше всего с себя. Порою далеко не все мы знаем о себе сами, далеко не все о нас могут нам сказать другие. А знать свои слабые места для руководителей важно, как ни для кого другого.

В Нижегородской областной администрации все руководители департаментов проходили психологическое тестирование в обязательном порядке. По данным Л.В.Свиридовой шестилетние исследования профессионально важных качеств руководителей разного ранга показали, что основным для руководства является организационно-деловой блок качеств: дисциплинированность, следование социально значимым нормам и требованиям; высокий самоконтроль и воля, стремление реализовать поставленные цели, лидерские качества - умение убеждать людей в целесообразности действий и планов.

Если же выводы психологов о вашей пригодности к руководящей деятельности неутешительные, то нужно задуматься.

В заповеднике "Керженский" в апреле-мае 1995 года отделом психологического обеспечения и профессиональной подготовки кадров Государственно-правового департамента Нижегородской областной администрации проведены социально-психологические исследования 44 сотрудников и кандидатов на работу в заповедник. По результатам тестирования с каждым человеком было проведено собеседование с интерпретацией результатов, на всех сотрудников были составлены социально-психологические характеристики, определен психологический климат в отдельных группах и выработаны рекомендации по его коррекции.

После получения результатов тестирования самое сложное - принятие решения и его реализация. С одними сотрудниками нужно провести просто беседу, кому-то помочь корректировать его поведение, кого-то взять под жесткий контроль, а с кем-то

расстаться. Безусловно, было бы абсурдным только на основании рекомендаций психологов вести кадровые перестановки. Как и все люди, они могут ошибаться, и не всегда их характеристики исключительно верны. Но прошедшие два с половиной года после обследования показали, что в большинстве случаев данные ими прогнозы оправдались. Из пяти человек, с кем предложено было не возобновлять контракты, пришлось расстаться с четырьмя, и, вероятно, придется последовать их совету и по отношению к пятому.

Возникает сложная морально-этическая проблема - следует ли знакомить всех тестируемых с полной их характеристикой, учитывая, что каждый человек имеет право на правду о себе. Это того же плана вопрос, как можно ли говорить больному раком о его болезни. Тому, у кого достаточно сильный характер, это только на пользу. Но есть и те, кто не просто не хочет знать правду, но и старается доказать другим, что она не соответствует действительности. Для них это не просто бесполезно, а вредно. Их позиция выражается не в попытке понять, что нужно делать, чтобы изменить себя, а в желании "разобраться" - с чего это они взяли.

Как предостерегает Джон Кортис: "Хорошие люди принимают свои достоинства как что-то само собой разумеющееся и никогда не хотели бы знать о своих недостатках. Заурядные люди могут быть выбиты из колеи, если им дадут понять, как они заурядны. Люди еще более заурядные могут быть просто сокрушены, когда им скажут об ошибках, преодолеть которые у них не хватит ни ума, ни сил"/15/.

Безусловно есть и такие, кто готов работать над собой, кто хочет решать проблемы. Для них анализ психологов может оказать неоценимую помощь.

6. Важным качеством в закрытом коллективе является терпимость к окружающим при высокой требовательности к себе. В психологической совместимости главное - доброжелательность, готовность помочь человеку.

Следует внимательно следить за состоянием психологического климата в коллективе, разбираясь в причинах каждого, даже мелкого конфликта. С.Паркинсон советует помнить, что "...жалоба - это самая важная на свете вещь для человека, который к Вам с ней обращается. По данной причине к любой жалобе нужно относиться как к очень важному делу, независимо от того, насколько пустяковой она может показаться. Если жалобы рассматриваются должным образом, Вы всегда будете получать полную отдачу от своих подчиненных"/14/.

Основным принципом взаимоотношений в коллективе должен стать тезис: "Мы всех любим". И если кто-то кого-то не любит, то нужно разобраться, почему, а главное, кто и что должен сделать, чтобы любили. Иногда может быть просто выбрать в отношениях нужную дистанцию.

7. В закрытом коллективе ограничен круг общения, кажется, что все все обо всех знают. Люди становятся неинтересны друг другу. А неинтересный человек раздражает. Чтобы уберечься от этого, необходимо обновлять интересы и увлечения членов коллектива. Организация коллективного досуга, коллективного творчества, раскрытие и реализация интересов людей, самопроявление в творческих сферах деятельности (выпуск газет, организация самодеятельных концертов, проведение конкурсов и викторин, спортивных соревнований, занятия народными промыслами - все это необходимо в закрытых коллективах).

Как отмечает С.Паркинсон, "незапланированные встречи во внерабочие часы - это отличная идея. Вы идете на них движимые необходимостью выполнить свой долг, а заканчиваете тем, что сами хорошо проводите время. К тому же такие встречи укрепляют моральный климат коллектива"/14/.

8. Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов, служат положительные традиции, сложившиеся в коллективе.

Главное - профилактика конфликтов на основе знания источников их возникновения, динамики развития, особенностей взаимодействия оппонентов. В работе руководителя такая работа должна занимать одно из главных мест.

Положительные качества у проблемы закрытого коллектива есть в том случае, если удастся предупредить возникновение объективных конфликтов, снять межличностные и создать дружную совместимую команду. В этом случае *возможна чрезвычайно высокая работоспособность всего коллектива*. Но есть опасность накопления элементов застоя и консерватизма без притока "свежей струи". Такие, в ряде случаев очень дружные коллективы, "закрываются" от вторжения из вне и ... стареют, не оставляя молодой смены.

Решение проблемы закрытого коллектива возможно только одним путем - сделать его максимально открытым для контактов и информации.

Последние годы работы новых заповедников показали, что в ряде случаев это возможно. Этому способствует:

1. Расположение конторы заповедника в районном или областном центре.
2. Широкое применение практики включения в работу на временной или постоянной основе (по совместительству) специалистов других природоохранных, научно-исследовательских, образовательных и иных организаций.*
3. Привлечение к участию в работе заповедника научной и природоохранной общественности, особенно в области экологического просвещения.

* Я бы здесь отметил и исключительную важность проведения в научных отделах заповедников систематических научных семинаров с привлечением ученых сторонних научных учреждений, в том числе используя их факт приезда в заповедник с различными целями (прим. рец.).

4. Ориентация в работе заповедника на более широкую территорию - на район, регион, с активным сотрудничеством с различными государственными, муниципальными, общественными и предпринимательскими структурами.

Часть 2

Проблемы заповедного дела

Для выработки стратегии развития заповедника и определения программы действий необходим анализ сложившейся ситуации и проблем, стоящих перед заповедником.

При рассмотрении проблем нужно найти ответы на следующие вопросы:

(-) Чем мешает имеющаяся проблема, и что можно изменить для улучшения ситуации, не решая самой проблемы?

(+) Какие положительные стороны имеет данная проблема, и как это можно использовать для улучшения сложившейся ситуации?

(=) Как решать стоящую проблему, и адекватен ли ожидаемый результат необходимым для ее решения усилиям?

Все проблемы можно сгруппировать в четыре блока:

- проблемы, характерные для заповедной системы в целом;
- проблемы, характерные для данной группы заповедников (для молодых или старых; для маленьких или больших и т.д.);
- индивидуальные проблемы, характерные для конкретного заповедника вообще и в данный момент времени;
- проблемы организации работы коллектива заповедника.

Анализ состояния проблем, формирование соответствующих выводов и программы действий - необходимый элемент в работе каждого руководителя. Ниже приводится пример анализа состояния ряда проблем на период 1994-1997 годов. Как и любой анализ, он отражает не только реальное положение дел на данный момент времени, но и мировоззрение автора, отнюдь не претендуя на объективность.

Глава 4

О концепции заповедного дела и противоречии целей и задач

Одной из наиболее сложных проблем при организации работы заповедников является разногласие во взглядах на концепцию заповедного дела и противоречие целей и задач заповедников в связи с многофункциональностью.

По мнению Дугласа Вайнера /16/ еще в начале столетия в природоохранном движении можно было выделить три тенденции по аргументам того, почему необходимо охранять природу и создавать заповедники: "утилитарные, культурно-эстетико-этические и научные".

Сторонники утилитарного подхода были убеждены в том, что "...природа имеет лишь узкое экономическое, инструментальное значение, ее компоненты могут быть разделены на полезные и вредные, и она подчиняется управлению человека". Первый государственный заповедник России - Баргузинский, - своим рождением обязан именно этому подходу.

Сторонником "культурно-эстетико-этической" позиции был академик И.П.Бородин, сравнивавший охрану дикой природы с делом охраны исторических памятников и считавший это нравственным долгом, а уникальные природные объекты - национальным сокровищем.

Но основы теории заповедного дела в России заложили сторонники научного, экологического подхода, видевшие в заповедниках "эталон дикой природы" как образцы гармонии, целесообразности и продуктивности, которые должен изучать человек, чтобы в своей деятельности следовать мудрости природы. Это направление связывают с предложенной Г.А.Кожевниковым, программой создания сети экологических запо-

ведников. Идеи этого направления были высказаны ботаниками Н.И. Кузнецовым, В.В. Докучаевым, поддержаны и реализованы В.Н. Сукачевым, лесоведом Г.Ф. Морозовым.

В соответствии с этими тремя направлениями в три блока группировались цели и задачи заповедников, их функции:

- охрана природных комплексов, в качестве: а) резерватов хозяйственно-значимых видов, генетических фондов, биоразнообразия; б) уникальных "памятников дикой природы" и прекрасных естественных ландшафтов; в) "эталонов" ненарушенной или восстанавливающейся (что характерно для большинства новых заповедников европейской части) природы с естественным ходом сукцессионных процессов;

- изучение природных комплексов заповедника и ведение долговременного мониторинга для: а) повышения эффективности рационального природопользования и разработки мероприятий по охране природы; б) как писал А.П. Семенов-Тянь-Шанский, с целью "развернуть широкую и содержательную картину природной гармонии"; в) для достижения понимания "биологического равновесия, господствующего в природе" (Кожевников, 1909; цит. по /16/);

- эколого-просветительская деятельность, направленная на: а) использование рекреационных, эстетических и информационных ресурсов заповедников, получение дополнительного финансирования и общественной поддержки заповедников;* б) духовное обогащение людей, формирование бережного отношения и воспитание любви к природе; в) распространение экологических знаний - экологическое образование.

На протяжении всей истории заповедного дела шла конкуренция за приоритет тех или иных направлений и функций.

*Стоит отметить, что проблема получения дополнительного финансирования заповедников и получения общественной поддержки была сформулирована в последние семь лет (прим. рец.).

Но, если в период авторитарной системы управления борьба шла преимущественно между узким и широким утилитарным подходом (полезность сегодня и здесь или завтра и для общества в целом) и научным подходом, то в последние годы резко усилился крен в сторону "культурно-эстетико-этической" позиции.

Как справедливо замечает Ю.Г. Пузаченко /17/: "Законы управления таковы, что неизбежно необходимо выделять функции первого и второго приоритета. В условиях устойчивого экономического развития при надежном бюджетном финансировании естественными приоритетами для системы управления становятся природоохранные и научные функции. Их реализация в этих условиях проще, чем реализация функции экологического образования... В современных экономических условиях неизбежно приоритетным становится все то, что способно обеспечить финансовую поддержку и меньшую зависимость системы от бюджета".

Обострились разногласия, как теоретиков, так и практиков заповедного дела, в период перестройки и последующего затянувшегося социально-экономического кризиса вокруг вопроса по допустимости экологического туризма и ограниченной хозяйственной деятельности в заповедниках. При этом расхождения во взглядах порой взаимоисключающие:

- от позиции А.А. Никольского, В.Л. Грошева, И.М. Потравного /18/: "...в условиях ... острого дефицита бюджетных ассигнований ... *эколого-просветительская деятельность может стать для ООПТ важным дополнительным источником финансирования.* ...Под одним из направлений эколого-просветительской деятельности следует понимать экологический туризм... *Основной целью экотуризма является извлечение максимума финансовых поступлений* для развития охраняемой территории при минимуме антропогенного воздействия на окружающую среду. ... В условиях нашей страны этой

стратегии наиболее отвечает иностранный туризм...”;

- до противоположного мнения Ю.Г.Пузаченко /17/: “Как бы мы ни организовывали территорию, *экологический туризм неизбежно вступает в конфликт с задачами охраны и науки*. ...Экологический туризм является одной, очень небольшой составляющей общего экологического воспитания... массовый экологический туризм является весьма жесткой формой использования природных ресурсов, входящей в глубокие противоречия с функциями охраны. ...Речь может идти лишь о группах иностранных туристов, экологическое воспитание которых едва ли является задачей наших заповедников. ...*Преобразовывать российскую систему заповедников в систему, напоминающую национальные парки США, недопустимо*. Преобразование ее в иную систему равносильно разрушению без какого-либо позитивного результата”.*

И эти позиции проявляются не столько в теоретических построениях, сколько касаются практических вопросов организации заповедного дела, вплоть до предложений о внесении изменений в законодательную и нормативную базу.

Есть концепция заповедного дела или ее нет? Есть необходимость или попытки реформировать заповедную систему, или нет?

Обратимся к любимому мною “Заповестнику”, бесстрастно

* Не стоит выставлять существо спора по проблеме “Туризм и заповедники” в более примитивном свете, чем он есть на деле. Ограниченный и тщательно регламентированный познавательный туризм приемлем для ряда заповедников с учетом их размеров, ландшафтной и иной специфики. Важно учитывать, что этот фактор может в значительной степени повысить престиж заповедников в глазах населения, местных и региональных органов власти, чего заповедникам зачастую весьма не хватает, а также стать дополнительным и веским аргументом против непрекращающихся попыток вовлечь природные ресурсы заповедников в иные формы хозяйственной деятельности (прим. рец.).

и бесстрашно представляющему возможность высказывать различные, в том числе и диаметрально-противоположные взгляды.

Н.Р.Данилина /19/: “...*реформа в заповедном деле - плод фантазии* людей, оторвавшихся от практической деятельности системы заповедников”.

В.Дежкин /20/: “...в перспективе *становится очевидной неизбежность реформы заповедного дела России*. ...С ней следует подождать до более благоприятных времен, когда в России изменятся социально-экономические условия. ... *Пока лучше готовить ее теоретические основы*”.

Не менее противоположны взгляды разных руководителей и сотрудников охраняемых территорий.

М.Дорофеева /21/: “А может быть, все-таки, наша работа (экологов-просветителей) как раз в том и заключается, чтобы *сохранить заповедность заповедных территорий?*”

Р.Идрисов /22/: “...заповедники - консервативная и изжившая себя форма охраны природы. ...Сама *жизнь* так или иначе *заставляет приблизить режим заповедников к режиму национальных парков*”.

М.Секерин /23/: “Позволю себе пожелать, ... чтобы по мере важности, появилась концепция охраны, концепция заповедной науки и, как результат - концепция заповедного дела, в которой *цели (сохранение и изучение) и задачи (просвещение) были бы в одной дружеской упряжке*”.

В.Б.Степаницкий /24/: “...на сегодняшний день в стране *отсутствует целостная концепция развития заповедного дела, учитывающая современные экологические, политические и социально-экономические реалии*... Отсутствие такой современной концепции всемерно осложняет практику заповедного

дела в современной России, ее разработка - неотложное требование времени, к *этой работе приступает управление заповедного дела* в содружестве со многими квалифицированными специалистами - практиками заповедного дела”.

Итак, к разработке концепции приступили. В зависимости от того, кого Управление сочтет “квалифицированными специалистами-практиками заповедного дела”, такой и будет, по-видимому, концепция.* Различия во взглядах на концепцию заповедного дела определяются предпочтением приоритета разных функций в зависимости от подхода (утилитарный, культурно-эстетико-этический или научный), а также разным мировоззрением и жизненной позицией оппонентов. Достигнуть согласия в целом по концепции заповедного дела проблематично, но пути решения противоречий целей и задач заповедников во многом будут определены тем, какая концепция заповедного дела будет принята на официальном уровне.

Все последние статьи по этому вопросу, так или иначе, связаны с концепцией устойчивого развития общества/17, 25, 26/, как и Севильская стратегия для биосферных заповедников или резерватов /27/, число которых в нашей стране растет.

В начале марта 1995 г. в Москве проходило совещание по экономике биоразнообразия, организованное Всемирным банком реконструкции и развития и Минприродой России в рамках реализации работ по гранту Глобального экологического фонда. В одном из докладов С.Н.Бобылева критиковался “жесткий” подход к проблеме биосохранения, когда делается упор на расширение охраняемых территорий, ограничение эконо-

*Не совсем понятны некие интонации неудовольствия в связи с тем, что кого именно Управление привлечет к разработке концепции, такой она и будет. А что, содержание любой другой концепции не определяется подбором ее авторов? (прим. рец.).

мической деятельности в прилегающих районах и пр. Говорилось о том, что он является не самым экологически и экономически эффективным.

Но затем, на мой взгляд, автор доклада сам прекрасно доказал, что в нашей стране в ближайшее время рассчитывать на эффективность экономики в решении природоохранных проблем не приходится. “Жесткий” подход сегодня - важный и реальный рычаг охраны природы и устойчивого развития.

Мысль о том, что сохранение природы является частным случаем использования природных ресурсов, не нова. На протяжении всего периода советской власти идея рационального природопользования была идеологией общества, она же была аргументом для закрытия заповедников, для отказа от борьбы за охрану природы - мол, у нас не с кем бороться, поскольку природопользование рациональное.

Опасность заключается в том, что, проповедуя теперь уже неистощительное, эффективное природопользование, мы пойдем по прежнему пути.

Мне очень понравилось сравнение С.Н.Бобылева экономики с черным ящиком, в котором на входе ресурсы, а на выходе произведенные продукты и отходы. И он разумно пытался доказать, как важно перестроить работу этого черного ящика, чтобы на выходе было меньше отходов и больше продуктов. Но, если по закону сохранения материи эта схема верна, то боюсь, что в нашей стране, там, где дело касается финансов, интеллектуальных и энергетических ресурсов, наша экономика - это еще и черная дыра, которая может пожирать их без всякой отдачи.

После совещания осталось ощущение, что наши экономисты еще долго будут бродить по этому черному ящику с завязанными глазами, вслепую нажимая на разные рычаги и экспериментируя таким образом не только на нас, но и на среде, в которой мы живем, на природе.

Причина обычной ошибки заключается в том, что не учитывается биосоциальная сущность человека. Нормальное биологическое качество - это природная лень, т.е. стремление экономить личные энергетические затраты. Пока есть широкая подошва ресурсов в стране, трудно надеяться, что экономика сама по себе станет эффективной в результате экономических реформ. Только "жесткий" путь, закрывающий ресурсы для эксплуатации, может сдвинуть экономику в нужном направлении. Организация охраняемых территории, по крайней мере в ближайшие десятилетия, - наиболее эффективный способ сохранения не только биоразнообразия, но резервирования природных ресурсов для будущего. Охраняемые, "закрытые" сегодня территории, такие как заповедники и национальные парки, - это своеобразный неприкосновенный запас не только страны, но и человечества.

Необходимо помнить о том, что между декларированием желания до реализации конкретных шагов на пути к устойчивому развитию, лежит пропасть непонимания. Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию общества, принятая на государственном уровне России, стыдливо не отражает важности двух принципиальных моментов: *ограниченности времени для человечества на принятие и реализацию решений по выходу из экологического кризиса и необходимости перестройки общественного сознания, связанной с ограничениями как роста численности людей, так и роста их материальных потребностей**, хотя и говорит о необходимости "формирования эффективной системы пропаганды идей устойчивого развития" и "целенаправленных из-

*Принятая Правительством России Концепция устойчивого развития стыдливо не отражает и многие другие моменты, определяемые здравым смыслом. Не случайно эта Концепция была принята Правительством невзирая на то, что она же была отвергнута большинством голосов делегатов Всероссийского съезда по охране природы (косметическая "доработка" - не в счет) (прим. ред.).

менений ...структуры личного и общественного потребления". Эти два принципиальных момента четко не отражены ни в Севильской стратегии для биосферных заповедников, ни в концепции заповедников Ю.Г.Пузаченко /17/. Последний роль заповедников в устойчивом развитии сводит к сохранению и передаче "информации":

"В ... системе отношений природы и социума заповедники являются базой сохранения информации о природных процессах. Они обеспечивают сохранение биоразнообразия и разнообразия отношений между компонентами природы, возникающих без прямого влияния человека. В конечном итоге все это обеспечивает сохранение и непрерывную передачу информации во времени".

Между тем, как показали, используя методы математического моделирования Д.Х.Медоуз, Д.Л.Медоуз и Й.Рандерс в своей работе "За пределами роста" /28/, "Переход к устойчивому развитию потребует ...добровольного ограничения численности населения и промышленного роста... *Оттягивание сокращения объема потребления* и перехода к устойчивости означает в лучшем случае ограничение возможностей последующих поколений, в худшем - *стремительное приближение к коллапсу*. ...Для сегодняшнего поколения необходимым является не только избежание выхода за планетарные пределы, но и *перестройка своего внутреннего и внешнего мира*".

По образному выражению А.Кузнецова /26/ "...заповедники - это не осколки дикой природы и не островки прошлого. Это зачатки, зародыши будущей биосферы. Сейчас это очаги, убежища, в которые вынуждена отступить Природа. Но неизбежно придет время, когда Человечеству придется сократить свою экспансию, уступить место естественным экосистемам, расширить территории, занятые природой. ...Вектор существования заповедников направлен в будущее, а не в прошлое...".

Это время уже пришло. Организация в последние годы на использовавшихся ранее территориях заповедников и национальных парков в России, рефугиумов и национальных парков

в США - лучшее тому доказательство.

Заповедники сегодня - это зерна будущего устойчивого общества. Других территорий, отвечающих основным критериям устойчивого общества, почти нет. Именно на заповедных территориях люди добровольно ограничили и свое присутствие (численность) и свои потребности, изъяв их из хозяйственной деятельности. И именно здесь уже сегодня реализованы такие физические условия устойчивого развития как темпы потребления возобновимых ресурсов, не превышающие темпов их восстановления; как интенсивность выбросов загрязняющих веществ не превышающая возможности окружающей среды поглощать их.

В концепции заповедного дела за основу нужно принять, что в современных условиях нашей страны единственный реальный путь "заставить" экономику стать более эффективной - это сократить "подошву" экономики, т.е. вытащить из эксплуатации значительную часть природных ресурсов, зарезервировав их на будущее в качестве ООПТ разного ранга. Учитывая, что невозможно одновременно перевести всю страну на устойчивое развитие, считать приоритетной задачей заповедников выполнение функции "ядер" или "центров" устойчивого развития.

При этом времени пассивно выжидать не осталось. Переход к устойчивому развитию необходимо осуществлять, не откладывая на будущее. Работа заповедников должна быть направлена на это уже сегодня. Соответственно этому следует выделить и приоритетные направления этой работы на современном этапе.

Сохранение природных комплексов:

1) Сохранение биологического разнообразия на уровне территориальных группировок, популяций, видов, экосистем.

2) Сохранение "эталонов" ненарушенных или восстанавливаемых природных комплексов с сукцессионными процес-

сами, протекающими без вмешательства человека. В случае угрозы утраты заповедной территорией биоразнообразия свойственного данному региону, проведение мероприятий по его сохранению.

Научные исследования:

1) Изучение биоразнообразия и его динамики без прямого вмешательства человека, разработка мероприятий по его сохранению на заповедной территории и в регионе.

2) Мониторинг состояния природных комплексов в рамках ЕГСМ, позволяющий оценить динамику и определить причины происходящих изменений.

3) Изучение процессов, протекающих в природных комплексах без прямого вмешательства человека, как эталонной информации для оценки процессов, протекающих в природных комплексах с интенсивной антропогенной нагрузкой.

4) Изучение циркуляции загрязняющих веществ в природных комплексах, не подверженных прямому антропогенному воздействию, с целью изучения возможностей "самоочищения" и значения заповедных территорий в качестве "легких" и "почек" планеты, страны, региона. Разработка предложений по ПДК и нагрузке выбросов с учетом возможностей самоочищения природных комплексов.

Экологическое просвещение:

1) Разъяснение населению важности и необходимости ограничений режима заповедных территорий, повышения культуры природопользования и ограничения материальных потребностей для устойчивого развития региона, страны, общества.

2) Формирование идеологии, направленной на осознание высокой ценности природного многообразия, развитие нематериальных, духовных потребностей общества в результатах работы заповедников.

С этих позиций при организации работы по проектированию и организации новых заповедных территорий, при проведении работ по охране - любая новая заповедная территория имеет огромное значение как ограничение природопользования в конкретном регионе и шаг в сторону устойчивого развития всего общества.

При проведении долговременных наблюдений анализ многолетних рядов необходимо проводить уже сегодня, и сегодня делать необходимые выводы, иначе может оказаться, что многолетние ряды будет просто некому обрабатывать.

В экологическом просвещении приоритет должен быть отдан формированию нового мировоззрения, направленного на необходимость ограничения материальных потребностей. Для того, чтобы приучить людей к мысли, что ресурсами нельзя пользоваться не только потому, что их просто не стало: лес вырубил - и нет черники, болото осушили - и нет клюквы, лосей выбили - и нет охоты, но и потому, что они важны для нормального функционирования природных экосистем как места обитания, как объекты питания для диких животных и т.п., нужно в первую очередь направить просветительскую работу на местное население. Именно местные жители соседних населенных пунктов больше всех чувствуют ограничения заповедного режима.

Охранную зону и биосферные полигоны наших заповедников следует рассматривать как локальные территории для построения устойчивого общества, очаги формирования новых отношений с природой. Здесь должны отрабатываться не интенсивные технологии природопользования (это возможно на любой другой территории), а сохранение "природного и культурного многообразия", формирование идеологии устойчивого общества, направленной на "осознание высокой ценности этого многообразия", на ограничение материальных потребностей и стимулирующей развитие нематериальных, духовных потребностей общества.

Работа заповедника должна быть направлена и на неистощительное пользование вокруг другими структурами без изменения статуса и режима территорий: охотхозяйствами (помощь в учетах, охране и экопросвещении), национальными и природными парками (при туризме - контроль нагрузки, описание экологических троп, материалы для экопросвещения), лесхозами (выделение особо ценных "заповедных участков" и т.д.) и демонстрацию полезности ограничений в природопользовании.

Безусловно, это не решит самой проблемы противоречия разных функций, целей и задач заповедника, но может помочь в выборе наиболее правильного решения каждого конкретного вопроса в каждом конкретном заповеднике.

О внутреннем противоречии целей и задач заповедников говорится обычно редко /17, 29, 30/. Гораздо чаще дискутируются разные позиции по отношению к путям реализации какой-то одной задачи.

Суть противоречия заключается в том, что чем полнее в работе мы реализуем одну из задач, тем больший ущерб мы наносим выполнению другой задачи.

Например, рассмотрим такой пункт, определенный в Положении о заповедниках, как "сохранение биологического разнообразия и поддержание в естественном состоянии охраняемых природных комплексов".

Задача сохранения биологического разнообразия и поддержания в естественном состоянии охраняемых природных комплексов выполнима только на ненарушенных заповедных территориях достаточно большой площади. Во всех остальных случаях необходимо выбирать, чему нужно отдавать приоритет: или сохранению биологического разнообразия, для чего необходимо вмешательство человека (например, косить в степных заповедниках); или сохранению в естественном состоянии природных комплексов, что нередко влечет за собой потерю

С этих позиций при организации работы по проектированию и организации новых заповедных территорий, при проведении работ по охране - любая новая заповедная территория имеет огромное значение как ограничение природопользования в конкретном регионе и шаг в сторону устойчивого развития всего общества.

При проведении долговременных наблюдений анализ многолетних рядов необходимо проводить уже сегодня, и сегодня делать необходимые выводы, иначе может оказаться, что многолетние ряды будет просто некому обрабатывать.

В экологическом просвещении приоритет должен быть отдан формированию нового мировоззрения, направленного на необходимость ограничения материальных потребностей. Для того, чтобы приучить людей к мысли, что ресурсами нельзя пользоваться не только потому, что их просто не стало: лес вырубил - и нет черники, болото осушили - и нет клюквы, лосей выбили - и нет охоты, но и потому, что они важны для нормального функционирования природных экосистем как места обитания, как объекты питания для диких животных и т.п., нужно в первую очередь направить просветительскую работу на местное население. Именно местные жители соседних населенных пунктов больше всех чувствуют ограничения заповедного режима.

Охранную зону и биосферные полигоны наших заповедников следует рассматривать как локальные территории для построения устойчивого общества, очаги формирования новых отношений с природой. Здесь должны отрабатываться не интенсивные технологии природопользования (это возможно на любой другой территории), а сохранение "природного и культурного многообразия", формирование идеологии устойчивого общества, направленной на "осознание высокой ценности этого многообразия", на ограничение материальных потребностей и стимулирующей развитие нематериальных, духовных потребностей общества.

Работа заповедника должна быть направлена и на неистощительное пользование вокруг другими структурами без изменения статуса и режима территорий: охотхозяйствами (помощь в учетах, охране и экопросвещении), национальными и природными парками (при туризме - контроль нагрузки, описание экологических троп, материалы для экопросвещения), лесхозами (выделение особо ценных "заповедных участков" и т.д.) и демонстрацию полезности ограничений в природопользовании.

Безусловно, это не решит самой проблемы противоречия разных функций, целей и задач заповедника, но может помочь в выборе наиболее правильного решения каждого конкретного вопроса в каждом конкретном заповеднике.

О внутреннем противоречии целей и задач заповедников говорится обычно редко /17, 29, 30/. Гораздо чаще дискутируются разные позиции по отношению к путям реализации какой-то одной задачи.

Суть противоречия заключается в том, что чем полнее в работе мы реализуем одну из задач, тем больший ущерб мы наносим выполнению другой задачи.

Например, рассмотрим такой пункт, определенный в Положении о заповедниках, как "сохранение биологического разнообразия и поддержание в естественном состоянии охраняемых природных комплексов".

Задача сохранения биологического разнообразия и поддержания в естественном состоянии охраняемых природных комплексов выполнима только на ненарушенных заповедных территориях достаточно большой площади. Во всех остальных случаях необходимо выбирать, чему нужно отдавать приоритет: или сохранению биологического разнообразия, для чего необходимо вмешательство человека (например, косить в степных заповедниках); или сохранению в естественном состоянии природных комплексов, что нередко влечет за собой потерю

ряда видов (например, луговых видов растений в лесных заповедниках).

Еще больше проблем возникает, когда мы разбираем противоречие задач друг другу. Такие задачи, как "проведение экологического мониторинга, в том числе путем ведения летописи природы, проведение научных исследований, содействие в подготовке научных кадров и специалистов в части охраны природы" противоречат задаче "поддержание в естественном состоянии охраняемых природных комплексов", так как сами по себе создают некий, порою достаточно мощный, антропогенный фактор.

Аналогично можно рассмотреть и целый ряд других противоречий, которые несет в себе каждая из стоящих перед заповедниками задач, и которые возникают при столкновении разных задач между собой.

(-) Объективный конфликт задач приводит зачастую к сильным и неоправданным перекосам в пользу какой-то одной из задач в ущерб другим, порою для конкретного заповедника в конкретный момент времени значительно более важным. Кроме того, он нередко влечет за собой массу межличностных конфликтов внутри заповедной системы в целом и в конкретных заповедниках, в частности. Он является одной из причин того, что заповедники печально известны своими склоками внутри коллективов.

Улучшить ситуацию в коллективе, не решая эти конфликты по сути, можно путем увольнения недовольного меньшинства, формируя коллективы из людей, стоящих на близких позициях. Но при этом нет уверенности, что не пострадает ценность и значение самой заповедной территории.

(+) Положительной стороной конфликта задач является, на наш взгляд, стимулирование природоохранной и научной мысли: поиск новых форм охраны, новых методик исследования, новых форм работы по экологическому про-

свещению.

(=) Решая эти проблемы, очень важно понять причины того, почему разные люди отдают приоритет разным путям решения конфликта. Любой из конкретно рассматриваемых конфликтов в большинстве своем несет три разных начала: природоохранный, научный и нравственный (это отражается и в целях заповедника). В соответствии со сложившимся мировоззрением человек отдает приоритет той или иной стороне и отстаивает ту или иную позицию. В зависимости от того, каких людей больше и кто у руля, и решается обычно на практике эта проблема.

Но есть два других пути решения проблемы:

1. *Развести разные приоритеты на разные участки территории заповедника.* Это путь зонирования территории аналогично биосферным заповедникам. В заповедниках достаточно большой площади - это наиболее простой и наиболее эффективный путь.

В этом случае выделяется зона покоя (ядро биосферного заповедника), где никто и ничто не вмешивается в жизнь природных явлений. Здесь полностью реализуется нравственный аспект: "природа для природы", и решается задача сохранения природных комплексов в естественном состоянии.*

Выделяется также переходная зона, где допускается ограниченное воздействие на природу в целях научных исследований естественных процессов, протекающих в природных ком-

* А что, в зоне покоя никаких исследований совсем не будет? И мониторинга? В том числе мониторинга редких видов? А не может быть так, что именно в зоне покоя целесообразно будет установить искусственное гнездо для скопы? А к какой зоне будут отнесены лежбища котиков на о. Медный (Командоры)? Не изучать их, не вести мониторинг и не показывать посетителям абсурдно. Но тогда какая территория по отношению к этим местам по ценности будет отнесена к ядру биосферного заповедника? Не следует сводить перечень функциональных зон и методы зонирования к единым догмам, не учитывающим индивидуальную специфику заповедников (прим. рец.).

плексах, и ведение экологического мониторинга. Здесь же в строго ограниченном объеме возможны некоторые меры по сохранению биологического разнообразия, не отражающиеся на общем состоянии природных комплексов (например, устройство мест гнездования для птиц, внесенных в Красную книгу России), а также ограниченные работы для задач экологического просвещения (например, фото-, аудио- и видео- съемка).

И, наконец, выделяется биосферный полигон, где проводятся необходимые мероприятия по сохранению биоразнообразия, экспериментальные исследования и основная работа по экологическому просвещению.*

Чтобы реализовать этот путь, необходимо внести две поправки в Федеральный закон "Об особо охраняемых природных территориях":

Ст.10, ч.1 дополнить абзацем:

"Государственные природные заповедники, не входящие в международную систему биосферных резерватов, осуществляют глобальный экологический мониторинг, если это определено в индивидуальном положении о заповеднике".

Ст.10, ч.2 дать в следующей редакции:

"В границах государственных природных заповедников в целях проведения научных исследований, экологического мониторинга, экологического просвещения, а также в целях сохранения биологического разнообразия, апробирования и внедрения методов рационального природопользования, не разрушающих окружающую природную среду и не истощающих природные ресурсы, могут быть территории биосферных полигонов, в том числе с дифференцированным режимом особой охраны и функционирования."

* Идеология биосферных заповедников допускает возможность ведения на их территории и регулируемого традиционного неистощительного природопользования (прим. рец.).

2. *Второй путь применим там, где в силу малой площади или специфики заповедника зонирование невозможно или нецелесообразно. Здесь ограничение выполнения задач заповедника определяется в индивидуальном положении с учетом необходимости того или иного приоритета.* Оптимальным вариантом, наиболее эффективным, на наш взгляд, для большинства заповедников, является комплексное, взаимное, ограничение, как в равностороннем треугольнике со сторонами "нравственность" или "природоохранная этика", "наука" и "охрана природы". Любой перекокс снижает эффективность отдачи заповедной территории и должен быть обоснован и зафиксирован в положении о заповеднике.

Тут особенно важно формирование коллектива под определенные для заповедника приоритеты. Если площадь очень небольшая и важно сохранить ее в неприкосновенности, как с позиций нравственности, так и с целью сохранения природных комплексов в естественном состоянии, или, наоборот, необходимо вмешательство человека для сохранения уникальных комплексов и исчезающих видов, то и "команда" заповедника должна быть подобрана из людей со сходным мировоззрением. И чем больше ограничений в задачах заповедника, тем более жестко должен формироваться коллектив.

Этот психологический аспект, по-видимому, необходимо учитывать при разработке психологических тестов для подбора команды руководителей и ядра сотрудников будущего заповедника.

Но особое значение здесь приобретает индивидуальное Положение о заповеднике. Утверждение индивидуального Положения о конкретном заповеднике целесообразно поднять на уровень выше, чем утверждение в Госкомэкологии РФ, т.к. в этом случае возникает искушение пойти по легкому пути, не формирования коллективов под задачи заповедника, а "переделки" Положения под сложившийся коллектив, примеров чему немало в истории заповедного дела.

В США положение о конкретном национальном парке или рефугиуме принимается в качестве Закона Конгрессом. У нас целесообразно утверждать индивидуальное Положение о заповеднике Правительством одновременно с принятием Постановления о его организации. Это защитит заповедник от попыток “переделать” режим и от разного уровня посягательств местных властей.

Для того, чтобы реализовать этот путь, необходимо внести поправку в Федеральный закон “Об особо охраняемых природных территориях” об утверждении индивидуального Положения Правительством.*

* Внести поправку в части утверждения индивидуального положения Правительством действительно можно. Но в отличие от нашего сегодняшнего Правительства в Конгрессе США имеет место чувство подлинной ответственности конгрессменов за национальные парки страны. У нас же в случае внесения вышеупомянутой поправки в сегодняшней действительности будут все шансы получить из правительства выхолощенный документ, составленный на основе волонтаристских представлений работников Аппарата Правительства и Федеральных ведомств, с которыми потребуется согласование положений, а также с их оглядкой на старый принцип “как бы чего не вышло”. Как говорит В.В.Дежкин, для реализации идеальных идей требуются идеальные условия (прим. рец.).

Глава 5

Отсутствие социального заказа

“...среди природоохранников мира популярны слова сенегальского поэта “В конечном итоге мы сохраним то, что любим. Мы любим то, что понимаем. Мы понимаем то, чему нас научили”. Мне кажется, что этими словами можно выразить надежду на сохранение бесценного наследия - уникальной системы российских государственных природных заповедников”

В.Степаницкий

(Заповедный вестник, №8, 1997)

Отсутствие социального заказа на результаты работы заповедников - одна из наиболее острых ключевых проблем на сегодня. Очень часто приходилось слышать от сотрудников разных заповедников: “Если наша работа нужна государству...”. Или даже просто: “Если наша работа нужна...”, не уточняя, а кому и зачем она вообще нужна.

Как правило, когда наши ученые говорят о значении заповедников и их роли для общества в деле охраны природы, то ниже категорий “мировое сообщество”, “государство” и “будущие поколения” редко опускаются. Всякую попытку задавать вопрос, а кому конкретно и зачем нужен конкретный заповедник сегодня, объявляют прагматизмом и отвергают как покушение на святую святых. А о концепции заповедного дела порой говорят на таком языке, что и специалисту бывает трудно осилить.

В США положение о конкретном национальном парке или рефугиуме принимается в качестве Закона Конгрессом. У нас целесообразно утверждать индивидуальное Положение о заповеднике Правительством одновременно с принятием Постановления о его организации. Это защитит заповедник от попыток “переделать” режим и от разного уровня посягательств местных властей.

Для того, чтобы реализовать этот путь, необходимо внести поправку в Федеральный закон “Об особо охраняемых природных территориях” об утверждении индивидуального Положения Правительством.*

* Внести поправку в части утверждения индивидуального положения Правительством действительно можно. Но в отличие от нашего сегодняшнего Правительства в Конгрессе США имеет место чувство подлинной ответственности конгрессменов за национальные парки страны. У нас же в случае внесения вышеупомянутой поправки в сегодняшней действительности будут все шансы получить из правительства выхолощенный документ, составленный на основе волонтаристских представлений работников Аппарата Правительства и Федеральных ведомств, с которыми потребуется согласование положений, а также с их оглядкой на старый принцип “как бы чего не вышло”. Как говорит В.В.Дежкин, для реализации идеальных идей требуются идеальные условия (прим. рец.).

Глава 5

Отсутствие социального заказа

“...среди природоохранников мира популярны слова сенегальского поэта “В конечном итоге мы сохраним то, что любим. Мы любим то, что понимаем. Мы понимаем то, чему нас научили”. Мне кажется, что этими словами можно выразить надежду на сохранение бесценного наследия - уникальной системы российских государственных природных заповедников”

В.Степаницкий

(Заповедный вестник, №8, 1997)

Отсутствие социального заказа на результаты работы заповедников - одна из наиболее острых ключевых проблем на сегодня. Очень часто приходилось слышать от сотрудников разных заповедников: “Если наша работа нужна государству...”. Или даже просто: “Если наша работа нужна...”, не уточняя, а кому и зачем она вообще нужна.

Как правило, когда наши ученые говорят о значении заповедников и их роли для общества в деле охраны природы, то ниже категорий “мировое сообщество”, “государство” и “будущие поколения” редко опускаются. Всякую попытку задавать вопрос, а кому конкретно и зачем нужен конкретный заповедник сегодня, объявляют прагматизмом и отвергают как покушение на святую святых. А о концепции заповедного дела порой говорят на таком языке, что и специалисту бывает трудно осилить.

Нужно сохранить биоразнообразие... А кому это нужно? Кто готов платить за это деньги?

Нужно изучать процессы, происходящие в природных комплексах без вмешательства человека... А нужно то кому, где и когда?

И понимает ли тот, кто "за государство" решает вопросы финансирования, что такое биоразнообразие, и зачем вообще нужно заповедное дело? Как признает это начальник Управления заповедного дела В.Б.Степаницкий, "...пренебрежительно низкий уровень государственных ассигнований в заповедную сферу во многом вызван и хроническим непониманием ее значения, равно как и отсутствием элементарных представлений о заповедниках среди работников Минфина и Минэкономики России, Аппарата Правительства, Администрации Президента, депутатского корпуса..." /24/.

А как обстоит дело в российской "глубинке", в регионах на местах - это отдельный разговор. Как правило, о том, что такое заповедный режим, руководители района или субъекта Федерации, подписавшие распоряжение о целесообразности организации заповедника, начинают понимать лишь тогда, когда к работе приступает его инспекция по охране. Для них неприятным откровением оказывается то, что в заповеднике жителям окрестных деревень нельзя заготавливать дрова, пасти скот, собирать грибы и ягоды, да и просто находиться на территории. Как образно пишет в своей статье замдиректора по науке заповедника "Денежкин Камень" А.Секерина /31/: "Бились за заповедник, получили - заповедник. Все, все хотят, чтобы был заповедник, ...но чтобы все было как прежде. И туристы, и ягоды, и забой оленей, и рубка леса".

Проектировщики и природоохранная общественность на стадии организации заповедников, как правило, отнюдь не стремятся разъяснять жесткие ограничения заповедного режима, а порой и напротив, дают необдуманные обещания, то ли по не-

компетентности, то ли по доброте душевной, что все останется, как было, только ...наведут порядок.*

Если же в регионе есть понимание руководства, и даже руководителей финансовой службы, то, как правило, нет лишних денег. Мне запали в душу слова умного и обаятельного директора Департамента финансов Нижегородской областной Администрации В.И.Лунина. Он говорил о том, что понимает многое, даже образование и медицину, можно, в принципе, перевести на хозрасчет и самоокупаемость, но нельзя не финансировать культуру и охрану природы, т.к. только культурные люди в нормальной здоровой природной среде могут создавать нормальное общество. При этом финансировать вынужден в первую очередь такие силовые структуры, как милицию, потому что этого в первую очередь требуют сегодня избиратели, а следовательно, и власть.

Причина отсутствия социального заказа прежде всего, заключается в том, что на протяжении десятков лет задача формирования потребности общества в результатах работы заповедников и не ставилась ни перед сотрудниками заповедников, ни перед их руководством. Сами работники заповедника ориентировались на отдачу результатов их работы в отдаленном будущем, призывали научиться мыслить другими временными категориями, а не мерить развитие природы длиной одной человеческой жизни /32/.

Более того, при тоталитарном режиме и отсутствии рынка такая задача и поставлена быть не могла. Если хлеб, масло или водка и стиральный порошок распределялись по талонам, то какое значение могли иметь какие-то еще даже и не сформированные потребности! Был план сверху.

* Проектировщики на стадии организации дают нелепые обещания в основном не по доброте и не по причине некомпетентности, а в силу желания завершить поскорее работу, отчитаться и получить деньги, поставить жирную галочку - "создан заповедник", а там трава не расти (прим. рец.).

Многие трудности заповедников порождены тем, что заповедник охраняет то, что, с одной стороны, строгой отчетности не подлежит (не сосчитать поштучно и не сдать по акту на хранение ни клюкву на болоте, ни рыбу в реке, ни птиц подготовлено соответствующими специалистами за соответствующую плату. А идею организации заповедника, если землю готовы передать местные органы власти, поддержат (и правильно!) обеими руками в центре и ученые, и управленцы.

Итогом становится организация заповедника объективно никому кроме его создателя, а теперь еще и коллектива, не нужного. Проблема формирования социального спроса на работу заповедника - одна из наиболее важных для дальнейшей судьбы каждого заповедника.

(-) Отсутствие социального заказа на результаты работы заповедников объясняет отсутствие нормального финансирования, непонимание проблем заповедника в органах управления и неприятие заповедников населением. Пока не будет социального заказа на работу заповедников, рассчитывать на надежную поддержку их работы "государства", "общества" или "региона" не приходится.

Изменить ситуацию, не решая проблемы формирования спроса на результаты работы заповедников в демократически ориентированном обществе, невозможно.

(+) Положительные стороны у этой проблемы найти трудно.

(=) Для решения этой проблемы необходимо целенаправленное формирование в обществе потребности в результатах работы заповедников, соответствующих их целям и задачам.

"Есть только одно выдерживающее проверку определение цели предприятия: создать потребителя; ... потребности может и не быть вовсе, пока действия бизнеса не создадут ее посредством инновации, кредита, рекламы и методов продажи...; ...любые предприятия должны начинать ответ на вопрос, в чем

состоит наш бизнес с вопросом: кто наши покупатели? где они? что они считают ценностью?" /7/.

И хотя заповедники - не предприятия, их функции весьма далеки от бизнеса, а ограничения заповедного режима мало способствуют привлечению "покупателя", тем не менее, найти потребителя результатов своей работы для них не менее важно, чем для любой коммерческой структуры.

Попробуем вместе ответить на вопросы - *кто наши потребители? где они? что они считают ценностью?*

Естественно, это в первую очередь *будущие поколения*. Увы, они от нас далеко во времени, если мыслить категориями "эволюционного времени" и "скоростями сукцессионных процессов". Что они считают ценностью? Ответ пока можно получить разве что у фантастов. А вот подумать об этом очень стоит, особенно научным отделам и руководителям всех заповедников, если учесть ориентацию заповедников на ведение долговременных рядов наблюдений, сохранение биоразнообразия и обеспечение естественного хода сукцессионных процессов. Но тут варианты ответов на эти вопросы настолько различны и многогранны, требуют настолько серьезного обсуждения, что я предоставляю полную возможность читателям поразмышлять самим.

Полагаю, однако, что будущие поколения принципиально мало чем будут отличаться от нас, текущих и горящих проблем будет не меньше. Поэтому сомневаюсь, что у них будет острая необходимость или лишнее время анализировать долговременные ряды урожайности грибов или первой встречи лягушки непонятно какого вида, если мы сами сегодня четко не определим, а что же конкретно должно получиться на выходе "через несколько поколений научных сотрудников".

Мне гораздо больше нравится, говоря о будущих поколениях, ориентироваться все-таки на срок жизни людей. И тогда выясняется что:

а) "будущие поколения" уже выросли и приступили к работе, в том числе и в заповедниках.* И ничто не мешает нам *сегодня* поинтересоваться и их ценностями, и их оценкой того, что сделали и делают заповедники. А для этого можно просто открыть и перечитать подшивку "Заповедного вестника".

б) "будущие поколения" сегодня каждый день мимо нас бегают в школу, их водят в ясли и детский сад, и то, какими они будут, и какой будет их "культура природопользования", а также какими будут их потребности - во многом зависит от нас сегодня. Эти будущие потребности в результатах работы заповедников у будущих избирателей и руководителей, ученых и предпринимателей можно и нужно формировать сейчас! Здесь я отсылаю к эпиграфу, взятому из заключения программной статьи начальника управления заповедного дела В.Б. Степаницкого.

Есть у "будущих поколений" один существенный минус. Они не научились путешествовать во времени и влиять на ситуацию сегодняшнего дня. Поэтому, даже если считать, что мы сделали все возможное и невозможное, чтобы для благодарных потомков результаты нашей сегодняшней работы были жизненно необходимы, забывать о "нынешнем поколении" неразумно.

Необходимо искать потребителя среди того общества, в котором мы живем сегодня, и целенаправленно формировать его потребности!

Кто этот потребитель, где он, каковы его ценности?

По мнению В.Борейко и Е.Симонова /33/, "...спектр ценностей, которые люди видят в заповедниках, чрезвычайно широк". Обратившись к зарубежному опыту (где, между прочим, собственно заповедников нет), они приводят шестнадцать раз-

* К вопросу об интересах будущих поколений. Баргузинский заповедник был создан для них 80 лет назад. Ну, и как оценило это тогдашнее будущее, а теперь нынешнее поколение? Стало ли холить и лелеять сохраненный заповедник? (прим. ред.).

личных "...ценностей заповедной дикой природы", среди которых патриотическая - воспитательная ценность, естественно-музейная (коллекционная), естественнонаучная, культурная, образовательная, оздоровительно-рекреационная, утилитарная (хозяйственная), экологическая (природоохранная, средообразующая), эстетическая, эталонная, этическая, заповедная и ряд других.

Наше общество чрезвычайно разнородно. Какие ценности заповедников какой его части интересны, насколько эти интересы соответствуют целям и задачам заповедников?

При прежнем режиме семидесятых - восьмидесятых годов, как пишет Ю.Г. Пузаченко /17/, "Развитию сети заповедников способствовали ...социальные отношения, позволявшие правящей элите рассматривать существующие и создаваемые заповедники как закрытые вотчины для собственного рекреационного использования. Заповедники были почти официальными местами охоты и отдыха руководящих деятелей партии и правительства СССР, республик и регионов. Лучшие заповедники имели союзный статус... Некоторые из них, например Приокско-Террасный заповедник под Серпуховым, использовался как место ближней охоты, Кавказский заповедник - как место дальней. Потребности высокопоставленных охотников требовали соответствующего обустройства территории. В заповедниках строились специальные коттеджи, специальные дороги. Так, например, в Кавказском заповеднике была построена автомобильная дорога в альпийские луга для обеспечения охоты на туров и серн".* Т.е. так сказать *утилитарная (хозяйствен-*

* Ситуация обрисована в несколько искаженном виде. В каких российских заповедниках охотилась партийно-правительственная элита: в Воронежском да Хоперском, где были мощные "научно-регуляционные" отстрелы. Где она еще отдыхала: ну, еще в Кавказском. А сколько было заповедников? А в Магаданском заповеднике через несколько лет после его создания элита взяла да и передала заповеднику свою "блатную" инфраструктуру, т.к. после его создания отдыхать как прежде им стало неудобно (прим. ред.).

ная) и оздоровительно-рекреационная ценности для элиты.

Эти ценности пользуются повышенным спросом, но благодаря демократии, уже всего общества, и сегодня активно эксплуатируется рядом заповедников. С примерами использования спроса на отдых и рыбную ловлю в заповеднике, на охоту в охранной зоне и на биосферных полигонах можно познакомиться в методическом пособии “Дополнительные источники финансирования...” /34/. Но, на наш взгляд, эти примеры противоречат целям и задачам заповедников. Прецеденты охоты на лосей на биосферном полигоне заповедника, в то время, когда эта охота закрыта в целом по области, компрометируют идею заповедности и сам заповедник.*

Отдых и экологический туризм в заповедниках нам не кажется безобидным занятием. Очень настораживает то, что на семинаре по вопросам экотуризма на особоохраняемых природных территориях в национальном парке “Смоленское Поозерье”, с участием представителей лишь 1/4 части заповедников, принята резолюция /35/ о внесении изменения и дополнения в Федеральный закон Российской Федерации “Об особо охраняемых природных территориях”, в частности, “однозначно отнести познавательный туризм к числу направлений эколого-просветительской деятельности государственных природных заповедников”.

Торговлю “оздоровительно-рекреационной ценностью” за-

* Если принцу Филипу и 30 датским парламентариям разом можно любопытства ради (туда ли вкладываются наши денежки?) посетить заповедник, то почему туда на отдых не может приехать глава Инкомбанка (к сожалению он не хочет туда ехать на отдых). Или от него вреда будет больше, чем от бесчисленных друзей сотрудников заповедника, приезжающих в гости на заповедную территорию? Кстати, если спонсор интересуется развитием охотничьего хозяйства и любительского рыболовства на биосферном полигоне и в охранной зоне, то само по себе в целом (без учета конкретных условий и конкретных положений) это не предосудительно (прим. рец.).

поведников предлагается уже поставить на поток всем заповедникам! И ни единого слова о механизмах ограничения потока экскурсантов и регулирования рекреационной нагрузки! А без этого экологический туризм, как и любой другой, приводит к катастрофической деградации уникальных природных комплексов!

Да, то, что есть огромный потенциал потребителей “оздоровительно-рекреационных” “...ценностей заповедной дикой природы” сомнений ни у кого не вызывает. Но те ли это ценности заповедника, на которые нужно опираться?

Да, такой спрос существует! И по законам Рынка он должен быть удовлетворен. Но почему за счет заповедников, а не за счет национальных и природных парков, для которых это изначально предусмотрено законом? А если познавательный, экологический и прочий туризм отнести к числу направлений эколого-просветительской деятельности заповедников, то трижды были правы те, кто предупреждал о трансформации заповедников в национальные парки: Ф.Р.Штильмарк /36/, Ю.Г.Пузаченко /17/ и др.

Так же как нет четкой границы между “просветительным”, “экологическим” и просто “цивилизованным” туризмом, так же в этом случае не будет границы и между заповедниками и национальными парками. Кто сможет доказать любой группе грамотных и толковых настоящих туристов, что их туризм не является познавательным?*

Но может это и хорошо для заповедников? Посетители (в том числе и руководители, и бизнесмены) проникнутся идеями

* Споря о том, что есть туризм, и что есть очень похожий на него “нетуризм” надо иметь в виду то, что посещение территорий заповедников посторонними лицами действующими ныне правовыми актами не запрещено и ранее действовавшими правовыми актами *никогда запрещено не было*, но всегда было жестко регламентировано: только по пропускам, выданным соответствующими лицами, на их усмотрение (прим. рец.).

охраны природы и станут друзьями заповедников, а в заповедники хлынет поток финансовой поддержки? Но в эти игры уже играли! Каких усилий стоило закрыть туристические маршруты в Окском заповеднике по Пре, в Кавказском! Неужели история ничему не учит?

В этом году в рамках выполнения работы по проекту фонда МакАртуров мы проехали по восьми заповедникам и семи национальным паркам Среднего Поволжья. Да, у национальных парков, с одной стороны - большое будущее! Но с другой - огромные по масштабам проблемы. Сравните: если в нашем заповеднике за самый пожароопасный 1996 год было восемь загораний, что мы считаем чрезвычайной ситуацией, то по словам главного лесничего национального парка "Мари Чадра" - у них до восьми в день! А проблемы мусора? Все в той же "Марий Чодре" из 10 выставленных в лесу контейнеров для мусора похитили и вывезли все, кроме одного! И, наконец, просто варварство наших посетителей, которым ничего не стоит на смолец начать подрубать вековую сосну и обдирать бересту со стоящей рядом с местом отдыха березы. Но главная проблема деградации природных комплексов от непомерного антропогенного пресса!

Нельзя потерять те ценности, которые несут в себе заповедные территории. И отрадно, что власти на местах это понимают, и во многих регионах, где есть заповедники, организуют и национальные парки, а не пытаются просто заповедники использовать для рекреации! Зачем заповедникам брать на себя чужие функции?

Пусть охотой занимаются охотничьи хозяйства, пусть они будут рядом с заповедником - прекрасным воспроизводственным участком. Заповедник "Брянский лес" совершенно гармонично соседствовал с охотничьим хозяйством "Нерусса" и, по моему, не очень сильно страдал от того, что не он принимал гостей и организовывал охоты.

Пусть рекреацией занимаются национальные парки, тем более что нередко они расположены рядом с заповедником! Но

зачем Жигулевскому заповеднику конкурировать с Самарской Лукой, а Кавказскому заповеднику с Сочинским национальным парком? Помочь методически - да! Оказать региону помощь в проектировании национальных и природных парков там, где их нет, - тоже да! Но заниматься рекреацией самим? Это же целая отрасль, требующая специалистов, инфраструктуры, вложения денег, наконец, огромной энергии и руководителя, и всего коллектива! А главное - подвергающая мощному антропогенному прессу природные комплексы.

Да, есть проблема того, что часть заповедников, таких как Тебердинский, давно и традиционно занимается туризмом. Последствия этого могли видеть, *при желании*, все участники совещания в Теберде: интенсивное строительство коттеджей в прежде безлюдных ущельях, канавами перекопанные съезды с дорог, чтобы остановить моторизированных туристов, мусор после экскурсантов на маршрутах и в местах отдыха, фантики от конфет на медвежьих тропах. Но исключения на то и исключения. А здесь предлагается сделать это правилом!*

Кто хочет посмотреть, что в этом случае станет с заповедниками, рекомендую посмотреть деградирующие берега озера Глухое в национальном парке "Марий Чодра" или замусорен-

* Нельзя не учитывать тот факт, что ныне существующая в пределах бывшего СССР сеть национальных парков не сможет даже в перспективе покрыть желание многих людей увидеть многообразие дикой природы в различных физико-географических регионах. Нет национальных парков в Арктике, и не Алтае, и на Курилах. Можно сказать, что Тебердинский заповедник и Кроноцкий с его Долиной Гейзеров есть исключения. Но таких исключений немало. Заповедников, где познавательный туризм имеет место или целесообразен не менее трех десятков. Например на Командорах он *необходим* и самый что ни есть валютный, т.к. можно потерять заповедник, спроектированный зонировано, с размахом на биосферный, потому что идет невероятный натиск сторонников развития морского рыбного и крабового промысла в его акватории под предлогом интересов местного населения (прим. рец.).

ные берега оз. Великого в верховьях Пры в национальном парке "Мещерский", или просто побывать у Святого Ключа в Каменной Чаше Жигулевского заповедника.

Поэтому, прежде чем начинать работу с потребителями "оздоровительно-рекреационных ценностей" заповедника, подумайте, не сменить ли Вам лучше место работы? Грамотные специалисты и руководители нужны в молодом, важном и очень перспективном деле развития национальных парков!

Хочется предупредить, что наличие спроса у потребителей на "ценности" заповедной территории, безусловно, нужно внимательно изучать, но зачастую не только и не столько с позиций их "продажи", сколько с позиций предупреждения их разграбления и утраты, с целью оптимизации работы по предупреждению и пресечению нарушений заповедного режима. Ясно, что если есть спрос на дрова ("утилитарная" или "хозяйственная ценность") в соседних с заповедником деревнях, то у охраны заповедника - задача контролировать самовольные порубки, а у руководителя заповедника - решать с местной властью вопрос об источниках обеспечения жителей топливом. Если рядом с заповедником много охотников, то мало охране усердно ловить браконьеров. Нужно, чтобы рядом с заповедником было хорошо организованное охотхозяйство. А если на границе заповедника проходит водный туристический маршрут по реке, то мало регулярно патрулировать свою территорию и выставлять необходимые аншлаги, нужно позаботиться о наличии обустроенных стоянок на другом берегу там, где ущерб от их влияния на заповедную территорию был бы минимальным.

Принципиально важно определить тех потребителей, для кого имеют ценность результаты работы заповедника, а не его территория! Это сложнее.

Кому нужна работа по охране территории заповедника?

Первым результатом работы по охране заповедной территории является возрастание численности охотничье-промысловых видов животных в соседних с заповедником охотничьих хозяйствах. Среди охотников даже самые ярые противники заповедника не могут не признать "полезности" заповедника в качестве воспроизводственного участка.

В 1993 году председатель Трубчевского охотобщества и один из постоянных оппонентов заповедника "Брянский лес" И.А.Сергеев сказал мне, что на прошедшей конференции областного общества охотников он впервые за пять лет существования заповедника "Брянский лес" похвалил его работу, т.к. их район оказался единственным в Брянской области, выполнившим план по отстрелу лосей. А в пос. Рустай один из основных противников заповедника "Керженский", которого мы штрафовали, с которым судились, через четыре года работы заповедника признал, что действительно, и лосей, и бобров стало больше.

Это та самая "хозяйственная" ценность, которая пользуется пониманием и спросом и у руководителей района и области, и у простого неграмотного охотника. Но порой она может и быть основой конфликтов и при потравах копытными посевов в соседних с заповедником сельхозугодьях, и при "разбое" волков, покушающихся на домашний скот.

Но есть и другие структуры, заинтересованные в самой работе по охране. Сюда в первую очередь следует отнести те государственные органы, которые прямо связаны с охраной природы. Это комитеты охраны природы, охотуправление, управление лесами, рыбинспекция, региональная природоохранная прокуратура и т.д.

Какую ценность, например, для природоохранной прокуратуры, кроме как объекта для ее проверок, может представлять работа заповедника? Для меня было некоторой неожиданностью, когда природоохранный прокурор предложил в случае браконьерства, охоты на лосей, сообщать ему, т.к. им хотелось

бы иметь больше раскрытых уголовных дел. Поскольку инспекция по охране заповедника права на ведение следственных действий не имеет, а милиция уголовными преступлениями перегружена и без нас, при ЧП по охоте на лося в заповеднике мы "сдали" задержанных браконьеров природоохранной прокуратуре. И хотя порой вызывала раздражение неопытность молодого следователя, это был как раз тот случай, когда наша работа кому-то была нужна еще, а мы получили уверенность, что уголовное дело будет доведено до конца.

Совместная работа по пресечению нарушений, как на заповедной, так и на сопредельной с ним территории может быть полезна областному и районным комитетам по охране природы и охотинспекции.

А работа по предупреждению и тушению лесных пожаров важна и для управления лесного хозяйства, и для соседних лесхозов, и для районных администраций. Причем не только помощь при тушении пожаров на сопредельной с заповедником территории (за четыре года сотрудники и техника заповедника участвовали в тушении четырех пожаров на соседней территории), но и сам факт низкой пожароопасности заповедника территории за счет закрытого доступа для людей. После сухого и жаркого лета 1997 года директор соседнего с нами Семеновского лесхоза и глава Семеновской районной администрации говорили, что приводили в пример отсутствие пожаров в заповеднике (хотя и у нас было три небольших загорания), чтобы убедить население в необходимости введения запрета посещения лесов в наиболее пожароопасный период.

У органов прокуратуры, и у судов есть потребность в законодательной и нормативной литературе по вопросам охраны природы и заповедного дела, удовлетворить которую может помочь заповедник.

Кто может быть потребителем результатов научно-исследовательской работы?

Ну, во-первых, *федеральные государственные структуры.*

Возможность использования результатов работы заповедников в Единой государственной системе экологического мониторинга уже обсуждается /37/. По мнению В.Б.Степаницкого /24/, "...в ближайшие годы необходимо не только завершить подготовку нормативно-методической документации, необходимой для включения заповедников в сеть ЕГСМ, но и найти в государственном секторе реального потребителя получаемой информации".

Заповедники все шире привлекаются к работе по НИОКРу с заказной тематикой Госкомэкологии России. Предпринимаются попытки создания компьютерных баз данных. Появилась надежда, что материалы "Летописи природы" станут действительно нужными государственным структурам управления.*

Но, если поиск потребителей на федеральном уровне - задача Управления в Центре (хотя ничто не мешает искать и самим заповедникам), то *изучение вопроса, кто может быть потребителем результатов научной работы в регионе, - задача и для директора, и для зама по науке, и для всех сотрудников научного отдела.*

Это может быть региональный комитет по охране природы, ежегодно готовящий сводку о состоянии окружающей среды и природных ресурсов, в которой раздел о заповеднике отнюдь не лишний. Для "Ежегодного доклада" по Нижегородской области за 1995 и 1996 годы мы представляли материал по заповеднику "Керженский" /38/. Это может быть охотинспекция,

* Эти надежды сегодня разделить не могу в силу отсутствия оснований для таких надежд: финансовые вливания в этой части продолжают носить благотворительный характер и определяются лоббизмом специалистов заповедного дела, а не заинтересованностью каких-то госструктур (не говоря о том, что качество этих материалов во многих заповедниках оставляет желать лучшего). Зачастую же сторонним организациям требуется от заповедника информация (и они ее получают), но вне непосредственной программы "Летописи природы", либо в какой-то отдельной части этой Летописи (прим. рец.).

которую интересуют данные по численности охотничье-промысловых видов. Это могут быть санэпидстанция, гидрометцентр, управление лесами и, безусловно, администрация. Следует не забывать и про различные НИИ, ВУЗы, общественные природоохранные организации. Они могут быть тоже заинтересованы в получении результатов научной работы заповедника.

Для разных организаций в разных регионах интересна может быть различная информация. Каждому заповеднику необходимо самому разобраться, какую из потребностей он может удовлетворить, и в какой форме "потребителю" для этого нужно представить свои материалы. Наивно полагать, что руководитель района или специалисты его администрации будут перечитывать тома "Летописи природы" в поиске нужной информации для решения вопросов о мерах по охране редких видов, а областную охотинспекцию удовлетворит глава "Летописи" "Фауна и животное население". Но если Вы хотите, чтобы Ваша работа региону была нужна, позаботьтесь о приемлемой для "потребителей" форме, определите ее вместе с ними.

При обсуждении этой проблемы на совещании Ассоциации ООПТ в Жигулевском заповеднике в августе 1997 г., когда я рассказывала, что материалы "Летописи Природы" мы на дискете передаем в Департамент по охране природы Нижегородской областной администрации, неожиданно прозвучал вопрос об авторских правах на информацию и об интеллектуальной собственности.

Что здесь ответить? Все, кого по-настоящему интересуют авторские права, должны публиковать свой материал. Ничто не мешает депонировать или публиковать и материалы "Летописи". Но, если Ваш материал нигде не опубликован, это не должно тормозить нормальный информационный обмен. Авторские права на собранный Вами материал остаются за Вами. Но за Вашу работу заплатили, как смогли, налогоплательщики, и они имеют право получить оплаченную ими информацию.

Да, нашему заповеднику помогает Администрация области. Но, полагаю, что если бы мы начали говорить о нашем праве на нашу интеллектуальную собственность, нам задали бы резонный вопрос: "А почему Администрация должна кому-то помогать создавать чью-то, а не государственную, собственность? Хотите создавать собственность - вложите в нее сами и средства и силы - и владейте ей на здоровье".

Кто является потребителем работы по экологическому просвещению?

По мнению начальника Управления заповедного дела В.Б.Степаницкого /24/ работа по экологическому просвещению "...имеет сегодня ярко выраженный социальный заказ".

Действительно, за последние двадцать лет ситуация сильно изменилась. В региональных комитетах организованы отделы для ведения работы по экологическому просвещению. Курсы охраны природы теперь читают на многих факультетах разных ВУЗов, в школы пришли такие предметы, как природопользование, охрана и обеспечение жизнедеятельности, а многие другие, особенно биология и география, включают элементы экологии и охраны природы. Ширится и растет "зеленое движение", возникают общественные экологические клубы, центры. В прессе материалы по охране природы пользуются особой популярностью, на телевидении фактически каждый канал имеет свою экологическую передачу. А реклама банков и фирм начинается то со стерхов, то с тигров.

И все они: ВУЗы и школы, средства массовой информации и общественные организации, просто местное население, всех и не перечислить - готовые потребители. Каковы у них потребности? Для ВУЗов и школ - в методических разработках и информации о заповедниках, у средств массовой информации - в статьях, фото- и видеоматериалах, у краеведческих музеев - в стендах и экспонатах о заповеднике, у общественных организаций - в помощи при проведении природоохранных меропри-

ятий, акций и т.п. Здесь для заповедника нужно определить наиболее важные группы для работы, учитывая, что главных задачи две - сформировать устойчивую потребность в результатах работы заповедника в обществе и чувство любви к дикой природе заповедника.

Здесь хотелось бы в дополнение к эпиграфу раздела "Мы любим то, что понимаем. Мы понимаем то, чему нас научили" привести высказывание о любви психолога-практика Н.И.Козлова /39/: "Мое отношение к другому формирует отношения между нами, и механизм этого несложен. ...Известно, как аукнется, так и откликнется. Тот, кому мы симпатизируем, отвечает симпатией взаимной. Получает же больше всех тот, кто больше всех дарит. А самое главное, наше отношение к Другому начинает определяться нашим же эмоциональным вкладом в него. Мы любим людей за то добро, которое вложили в них, и ненавидим за то зло, которое им причиняем".

Если при работе по охране территории заповедника дарить радость не получается по определению, хотя нужно суметь сохранить доброе отношение к нарушителю, то работа по экологическому просвещению - это та спасительная связующая нить, которая помогает заповедникам сохранить хорошее отношение к ним окружающих людей. Буклеты и календари о заповеднике, своя газета, организованный праздник и проведенная викторина, рассказ о заповеднике со слайдами или экскурсия по экологической тропе (и совсем не обязательно на территории заповедника!) - это те подарки, которые может и должен щедро раздавать заповедник людям, компенсируя им те ограничения, которые несет в себе заповедный режим.

Дайте возможность и другим сделать что-то хорошее для заповедника: помочь в очистке территории, изготовлении аншлагов, подготовке и проведении лекций. Тогда появится надежда, что заповедник станет не только нужен, но что им будут гордиться, его будут любить.

Учитывая проблему отсутствия социального заказа на работу за-

поведников, одной из первых нами была поставлена задача включить заповедник в решение научно-исследовательских и природоохранных проблем региона. С этой целью были установлены тесные рабочие контакты с Департаментом охраны природы Нижегородской областной администрации, Нижегородской облкомприродой, Нижегородским областным управлением охотничьего хозяйства, с природоохранными общественными организациями. В 1994-1997 гг. проведен ряд совместных работ: авиаучет лосей и рейдовая работа, съемка телевизионных фильмов и проведение экологических лагерей.

С целью включения заповедника в решение природоохранных задач региона было подготовлено, согласовано и пописано губернатором области Б.Е.Немцовым и министром охраны окружающей среды и природных ресурсов РФ В.И.Даниловым-Данильяном Соглашение о совместном решении задач по сохранению биологического разнообразия и поддержанию в естественном состоянии природных комплексов, проведению научных исследований, экологического мониторинга и пропаганде экологических знаний на территории Нижегородской области.

При формировании "спроса" нельзя не учитывать и индивидуальные особенности "начальников", с которыми Вам приходится сталкиваться.

По опыту общения "застойного" периода я выделяла три категории:

- "приспособленцев", у которых в кабинете на стене висел портрет очередного "сегодняшнего" вождя, на убеждение которых не стоило тратить время, т.к. своей позиции обычно они не имели, и выполняли лишь то, что шло "сверху" или то, за что можно было бы что-то иметь для себя лично;

- "ленинцев", у которых независимо от смены власти висел портрет Ленина, кого трудно было убедить в необходимости каких-то активных действий или преобразований в деле охраны природы, но, убедив, на их бескорыстную поддержку можно было рассчитывать, а свое слово они держали;

- "деловых", у которых не висели в кабинетах портреты вождей, кто быстро схватывал суть дела и оказывал посильную

помощь в том случае, если считал это необходимым, даже порой в ущерб своим интересам.

Перестройка усложнила определение, труднее стало разобраться, кто есть кто. Но для меня своеобразным тестом на проверку стал сам разговор о заповеднике, о том, что интересует человека, когда он меня спрашивает - "А что у вас есть?" Индикатором стало то, на чем загораются глаза собеседника, на рассказе о программах для базы данных по мониторингу, о научной работе, о красоте соснового бора или пойменных дубрав, о редких видах животных и растений, об интересных людях, работающих в заповеднике, или на клюкве, бобрах и кабанах.

Как правило, тех, кого интересуют в первую очередь клюквы и кабаны, убедить в необходимости заповедника, его работы, практически невозможно. И даже объяснения того, что за счет заповедника на сопредельных территориях выше численность охотничье-промысловых животных, что в охранной зоне сохраняется лес, не могут пробить стену непонимания. Эти люди, меряя всех по себе, не могут поверить, что в заповеднике не ведется охота для начальства, не собирается клюква для избранных.

Каждая такая беседа, как удар электрического тока, привыкнуть к которому невозможно. Но, к счастью, сталкиваться с людьми подобного типа приходится реже, чем с теми, кого заповедник интересует как удивительный уголок природы, кого волнует то, что сохранилось в наших лесах, какие редкие птицы и звери, какие растения. Кто понимает, что нужно не только за все платить, но и расплачиваться за наше небрежное отношение к природе, и с каждым днем расплачиваться все более дорогой ценой, если мы хотим завтра пить чистую воду, дышать чистым воздухом, спокойно собирать грибы и ягоды. Чтобы завтра наши дети смогли любоваться парящим орлом, увидеть в лесу на дороге следы медведя или услышать на рассвете в сосновом бору токующего глухаря, не обойтись без ох-

раняемых заповедных мест. Это та цена, которую мы, люди, должны платить. И, безусловно, цена не самая дорогая.

Сейчас в нашей стране все большее развитие получает валютный экологический туризм.* Да, иностранцы валютой готовы платить за удовольствие любоваться тем, что у нас еще сохранилось, и что мы, потому, не особенно ценим. И у меня остается надежда, что те, кто сегодня, думая о клюкве и мясе кабанов, не способен оценить всю значимость и ценность заповедника, смогут это сделать тогда, когда прибыль от живого оленя или глухаря, которых можно просто показать рядом с заповедником в национальном или природном парке, или просто в лесхозе или охотхозяйстве, будет выше стоимости их мяса. И тогда разожмутся щупальца парализующего вопроса "А что с вас можно иметь?" И соседи наши поймут, что охранять природу даже выгодно.

* К сожалению, в силу финансово-экономической и политической ситуации, в нашей стране развитие иностранного экологического туризма остановилось. Если же говорить о туризме элитарном (богатая клиентура), то по мнению многих профессионалов-бизнесменов перспективы заключаются в ориентации на россиян, а не иностранцев (прим.рец.).

Недостатки федеральной системы управления

...Сегодня сеть ...государственных заповедников ...становится все менее и менее управляемой (и менее и менее контролируемой).

Н.Данилина
(“Заповедный вестник” №8-9, 1996)

Отсутствие какого-либо направленного развития управления заповедным делом в стране на протяжении всего восьмидесятилетнего периода подчеркивала Н.Р.Данилина в статье “Нужно ли нашим заповедникам государственное управление” /40/, отсылая любопытных читателей к книге Ф.Р.Штильмарка “История заповедного дела в России”.

Учитывая многолетний опыт работы автора статьи в управлении заповедным делом, остается лишь добавить, что, на наш взгляд, проблема организации работы федеральной системы управления заповедниками особенно обострилась в 1994-1995 годах, когда на лицо были все признаки утратившей эффективность бюрократизированной организации /41/.

Процесс реорганизации стал для Госкомэкологии России ее нормальным состоянием с момента организации и до настоящего времени. После передачи заповедников из Главохоты России в ведение федерального природоохранного органа, тогда комитета, затем министерства, а ныне снова комитета, сотрудники его регулярно получали бумажки с очередным извещением об увольнении в связи со сменой очередной вывески или очередной реорганизацией его структуры.

В какое-то время директора заповедников вздохнули с облегчением: старые инструкции уже не работали, новых еще не было. А в 1991 г., когда заповедная система стояла, казалось, на краю гибели, путы инструкций сняли совсем: “Спасайтесь, как можете, живите, как хотите!”

А потом, вроде бы, кризис миновал. Было организовано Главное управление заповедного дела. Были заделаны дыры в нормативной базе, утверждено Положение о заповедниках, вышел Федеральный закон “Об особо охраняемых природных территориях”, были подготовлены жизненно-необходимые для ведения оперативной работы методические указания. Появилась надежда, что работа заповедников, наконец-то, вольется в нормальное рабочее русло.

Но нормальное документо-творчество Главного управления заповедного дела подхватили другие управления. И потек в заповедники, ширясь и пенясь, противореча друг другу, поток бумаг, согласно которым права, данные заповедникам одним управлением, быстро прибирались к рукам другим управлением. Дело доходило до парадокса: если согласно положению о заповедниках, утвержденному Правительством, структура и штаты заповедников определяются директором, то согласовывает он штатное расписание перед этим с ... заместителем министра!

Весенние реорганизации 1995 года, при которых Главное управление заповедного дела сначала перестало быть главным, а затем и вообще рассыпалось на отделы, вели к тому, что права решения проблем заповедного дела должны были уйти на уровень выше. Что дальше?

А дальше по схеме: тот, у кого есть знание, не имеет прав, а тот, у кого есть права, не имеет всей необходимой информации.

Для сохранения в России единой системы заповедников, способной решать федеральные проблемы охраны природы, необходимо было передать все права управления заповедным делом тому органу, который должен отвечать за его состояние.

Именно с этой просьбой обращались на Сочинском сове-

щании в конце 1994 года директора заповедников и национальных парков к Президенту. Но не были услышаны. В итоге в июле 1995 года на Всероссийском съезде по охране природы, на заседании секции "Проблемы охраняемых территорий, сохранения биологического разнообразия" обсуждался вопрос о неотложных мерах по совершенствованию государственного управления в области заповедного дела. Природоохранная и научная общественность, пытаясь спасти рассыпающуюся заповедную систему, предлагала создать при Правительстве Комитет по заповедному делу, считая, что невозможно сохранить заповедники в структуре Минприроды России.

Аргумент координатора секции Н.Н.Воронцова, что с выходом заповедников система Минприроды России потеряет последние кадры настоящих натуралистов-природоохранников, для многих был не самым убедительным. Тем не менее, большинство сошло на том, что нужно сделать еще одну, возможно последнюю, попытку изменить ситуацию.

Был организован Департамент заповедного дела. Но сразу все необходимые для управления права решать кадровые и финансовые проблемы ему переданы не были. Хотя решение наболевшей проблемы, вполне конкретное и однозначное, было предложено группой директоров заповедников - делегатов съезда: дать департаменту заповедного дела статус юридического лица - т.е. свой счет, свою печать, право подписи на финансовых документах, право приказа по кадрам; и соответственно - ответственность.

Ситуация значительно изменилась к лучшему в 1996-1997 гг. после того, как значительная часть функций управления была передана Департаменту заповедного дела. Но, как это было отмечено в резолюции семинара директоров заповедников, проходившего в мае 1997 года в Теберде /42/, решены далеко не все аспекты этой проблемы.

(-) Без успешно работающей федеральной системы управления функционирование заповедников, как единой системы, затруднено. Нарушается информационный обмен, за-

поведники и работающие в них специалисты разобщены, не защищены от произвола на местах. Работа заповедников осложняется противоречивыми законодательными и нормативными актами. Без постоянной корректировки в центре целей и ценностей, задач и оптимальных путей их решения в постоянно меняющихся политических, экономических и социальных условиях слаженная работа всей системы заповедников невозможна. Без уверенности руководителя каждого заповедника, что по важным для заповедника проблемам он может получить компетентный совет, что работа его организации в федеральном центре нужна, что она объективно оценивается, что финансирование заповедника (а не только премирование лично директора) зависит, прежде всего, от того, насколько эффективно его организация работает и насколько полно решает свои основные задачи, осложняется успешность выполнения основных функций заповедниками.

Не решая проблем федеральной системы управления, изменить ситуацию в лучшую сторону трудно. Смягчить остроту проблемы можно разными мерами: путем организации общественных центров, региональных объединений заповедников, региональных дирекций или региональных ученых советов, созданием газет и информационных бюллетеней, которые на общественных началах возьмут на себя часть функций управления: создадут единое информационное поле, объединят имеющийся потенциал заповедников для решения общих задач, организуют коллективную защиту заповедников, лоббирование их интересов в Правительстве и законодательных органах и т.д. и т.п.

Это подтверждает практика последних лет. Центр охраны дикой природы с программой "Заповедники" и информационным бюллетенем,* Центр "Заповедники" под руководством Н.Р. Данилиной с газетой "Заповедные острова", ассоциации запо-

*Вклад Управления заповедного дела в подготовку "Информбюллетеня" ЦОДП более чем велик (прим. рец.).

ведников Дальнего Востока, Среднего Урала, ассоциации заповедников и национальных парков "Северо-Запад", "Средняя Волга" и газета "Заповедный вестник" - это все не что иное, как некая замена общественными организациями тех функций управления федерального центра, которые он пока (или вообще?) не в состоянии выполнять.

Ассоциация особо охраняемых природных территорий Средней Волги, куда вошли семь заповедников и один национальный парк, организована в 1995 г. В 1997 г. в составе АОПТ "Средняя Волга" девять заповедников и три национальных парка. Юридическим адресом ассоциации и информационным центром стал адрес заповедника "Керженский". В 1995 - 1997 гг. в рамках работы в ассоциации было организовано проведение учебных сборов начальников охраны в Мордовском заповеднике, семи рабочих совещаний. Начата работа по общей базе данных по биоразнообразию и оценке состояния природных комплексов ООПТ на основе материалов "Летописи природы".

Сложнее с общественными организациями, существующими в Москве, специализирующимися в "заповедно-природоохранной" сфере и живущими в основном на иностранные деньги.

Во-первых, налицо закономерная тенденция этих организаций не только помочь, но и самостоятельно "порулить" заповедниками.

Во-вторых, иностранные деньги даются этим организациям в значительной мере в силу устойчивого (в общем-то справедливого) мнения западных доноров, что сфера госуправления настолько слаба (квалификация, коррупция, бюрократия), что помогать заповедникам лучше мимо этой сферы. И данные общественные организации *на деле* меньше всего заинтересованы в укреплении государственной управленческой структуры, они искренне заинтересованы в обратном.

(+) Положительных сторон у проблемы слабого федерального управления заповедниками немного. Отсутствие или ослабление контроля со стороны вышестоящих чиновников предоставляет высокую степень свободы действий руководителям заповедников и экономит энергозатраты на принятие решений, процедуры отчетов, согласований и пр.

(=) Решить проблему можно путем реорганизации работы Госкомэкологии России. Но результат здесь далеко не всегда адекватен энергозатратам. Как правило, от бури реорганизации наверху до заповедников доходят лишь слабые всплески незначительных улучшений.

К сожалению, многие проблемы управления совершенно объективны, и в ряде случаев просто реорганизацией или сменой кадров не решаются.

Организация региональных дирекций с передачей ей части управленческих полномочий, предлагаемая Н.Р.Данилиной в ее статье /40/, на наш взгляд, никоим образом не решает, а только усугубляет проблему. Чем меньше звеньев в цепи управления, тем оно эффективнее.* Если есть необходимость в делегировании каких-либо полномочий управления, то лучше всего их делегировать напрямую самим заповедникам. К сожалению, о делегировании каких именно полномочий идет речь, из статьи не ясно, как, впрочем, не ясно и то, какие именно вопросы, помимо подготовки законодательных и нормативных документов, должно решать государственное управление заповедниками в Москве.

* Есть заблуждение, что даже при создании объединенной дирекции на базе одного из заповедников это приведет к экономии трудовых и финансовых ресурсов. Такая экономия не может и не должна возникнуть, более того, это потребует роста штатов, увеличения операционных расходов и капитальных вложений. В противном случае деятельность сведется к имитации управления. В составе объединенных дирекций должны находиться квалифицированные специалисты, способные решать многочисленные вопросы, связанные с развитием и совершенствованием основной деятельности подведомственных заповедников. Эти дирекции должны иметь необходимую оснащенность оргтехникой, средствами связи, транспортом, располагать значительным командировочным фондом, позволяющим систематически выезжать в заповедники для осуществления контрольных и методических функций (прим. рец).

Каким должно быть Управление заповедного дела, какие функции выполнять, чтобы решить остро стоящие сегодня проблемы? Как избежать характерных черт функциональной бюрократической организации?

Для обеспечения нормального развития и функционирования системы особо охраняемых природных территорий Управление заповедного дела должно быть способно выполнять следующие три главные функции:

- 1) Планирование работы системы ООПТ, в том числе и перспективное развитие системы.
- 2) Обеспечение работы ООПТ, в том числе информационное, нормативное, методическое, финансовое.
- 3) Контроль и анализ работы ООПТ, в том числе экономический.

Для обеспечения реализации этих функций необходимо:

- придание Управлению статуса самостоятельного структурного подразделения, являющегося юридическим лицом, имеющего самостоятельный баланс, текущий, валютный и иные счета, аналогично Департаменту по охране природы и управлению природопользованием Нижегородской областной администрации. Как показал его двухлетний опыт работы, это позволяет обеспечить оперативное решение ключевых вопросов - финансирования и расстановки кадров.

- при Управлении для решения стратегических вопросов заповедного дела создать консультативный орган - Федеральный Экспертный Совет по заповедному делу, включающий как ученых, специалистов, так и руководителей заповедников. Это позволит дополнить функциональную административную структуру Управления с бюрократическим стилем работы принципами работы командой.

- организация в Управлении подразделения, организующего оперативный обмен информацией, как с заповедниками, так и с другими структурами Госкомэкологии России, с иными

министерствами, ведомствами и общественными организациями через компьютерные сети; организующего участие интеллектуального потенциала заповедников в обсуждении и выработке решений по ключевым вопросам заповедного дела и охраны природы России.

В соответствии с задачами выполнения основных функций должна строиться и структура Управления. Если не будут подразделения, решающего соответствующие задачи, то неминуемы сбои в организации работы заповедников, исправлять которые "внизу", в заповеднике, много труднее.

Чтобы решить проблему появления противоречащих друг другу документов можно предложить:

Во-первых, прекратить существующую практику с корреспонденцией для заповедников, отправляя все письма всех управлений Госкомэкологии России только через то подразделение, которое руководит заповедным делом и несет ответственность за его состояние.

Во-вторых, наладить обратную связь: раз в год с годовым отчетом запрашивать у заповедников рецензию на перечень полученных за год документов с выделением ненужных и вредных (черный список), мешающих нормальной работе. Право оставлять их в действии или отменять остается за министерством, но глядишь, те, кто документы сочиняет, может быть и думать начнет, то ли он делает.

А в третьих - почему бы для решения некоторых задач не задействовать достаточно мощный интеллектуальный потенциал самих заповедников?

Можно вспомнить опыт работы "туркменского десанта" и начальника отдела заповедников в Туркмении М.Бляхера. По принципиальным вопросам работа велась в две волны. Сначала по проблеме запрашивалась информация с мест, а потом для обсуждения направлялся проект документа, подготовленный на ее основе. И уже с учетом всех замечаний, представленных заповедниками, доработанный документ носил директивный характер.

К сожалению, по-видимому, полного взаимопонимания между руководителями с места и из центра достичь будет трудно из-за разницы в восприятии одной и той же ситуации. Наиболее характерные ошибки "управленцев" из Центра это:

- Мы лучше знаем, что Вам нужно!
- Наши проблемы для Вас важнее и интересней, чем ваши для нас...
- Вы нам должны все, а мы - вас контролировать...

Глава 7

Дефицит федерального финансирования

Вряд ли есть более актуальная для всех государственных структур тема. Заповедники не богато финансировались и до перестройки. На разных совещаниях вопрос о слабой материально-технической базе заповедников, о низкой заработной плате поднимался неоднократно. Но происходящее последние десять лет падение бюджетного финансирования тогда было трудно себе и представить. Главная проблема заключается в том, что нельзя сохранить систему заповедников как федеральную, не финансируя из федерального бюджета необходимый для поддержания ее дееспособности минимум.

(-) Без нормального федерального финансирования невозможно полноценная устойчивая работа заповедника. Отсутствие необходимых средств, а порою и просто зарплаты, создает социальную напряженность в коллективе. Говорить о повышении мотивации людей при неспособности вовремя обеспечить их для выполнения необходимой работы материалами, транспортом и т.д. бессмысленно. Уровень зарплаты, не обеспечивающий необходимого прожиточного минимума, при отсутствии материального стимулирования и положенных по закону льгот не позволяет удержать высококвалифицированные и работоспособные кадры.

Улучшить ситуацию без решения основной проблемы можно путем привлечения со стороны добровольных помощников заповедника, партнеров на основе сотрудничества, а также поиском дополнительных источников финансирования.

К сожалению, по-видимому, полного взаимопонимания между руководителями с места и из центра достичь будет трудно из-за разницы в восприятии одной и той же ситуации. Наиболее характерные ошибки "управленцев" из Центра это:

- Мы лучше знаем, что Вам нужно!
- Наши проблемы для Вас важнее и интересней, чем ваши для нас...
- Вы нам должны все, а мы - вас контролировать...

Глава 7

Дефицит федерального финансирования

Вряд ли есть более актуальная для всех государственных структур тема. Заповедники не богато финансировались и до перестройки. На разных совещаниях вопрос о слабой материально-технической базе заповедников, о низкой заработной плате поднимался неоднократно. Но происходящее последние десять лет падение бюджетного финансирования тогда было трудно себе и представить. Главная проблема заключается в том, что нельзя сохранить систему заповедников как федеральную, не финансируя из федерального бюджета необходимый для поддержания ее дееспособности минимум.

(-) Без нормального федерального финансирования невозможно полноценная устойчивая работа заповедника. Отсутствие необходимых средств, а порою и просто зарплаты, создает социальную напряженность в коллективе. Говорить о повышении мотивации людей при неспособности вовремя обеспечить их для выполнения необходимой работы материалами, транспортом и т.д. бессмысленно. Уровень зарплаты, не обеспечивающий необходимого прожиточного минимума, при отсутствии материального стимулирования и положенных по закону льгот не позволяет удержать высококвалифицированные и работоспособные кадры.

Улучшить ситуацию без решения основной проблемы можно путем привлечения со стороны добровольных помощников заповедника, партнеров на основе сотрудничества, а также поиском дополнительных источников финансирования.

Привлечение добровольных помощников или волонтеров - широко распространенный на Западе путь решения проблемы дефицита федерального финансирования. Так в Патуксентском рефугиуме США волонтеры ведут большую работу с посетителями. Они следят за состоянием маршрутов, проводят экскурсии, дежурят в павильонах информационного центра. Быть добровольным помощником рефугиума или национального парка - почетное право. Волонтеры гордятся тем, что оказывают сильную помощь в сохранении природного национального достояния, в пропаганде идей охраны природы.

В заповеднике "Керженский" эту форму работы мы пытаемся сделать традиционной для всех гостей заповедника. А в проведении Марша Парков субботник занимает центральное место. Особенно большое значение получило привлечение как местных, так и приезжающих школьников к работам по очистке территории заповедника от оставшегося мусора, по благоустройству базы заповедника, расчистке просек и т.д.

Одним из наиболее важных моментов здесь является своевременное обеспечение фронта работ материалами, транспортом, да и просто толковым руководством. Простои здесь строго противопоказаны! Другой важный момент, где мы пока пробуксовываем, это умение сделать работу праздником. Для этого важно, чтобы с ребятами был талантливый организатор.

Есть еще путь привлечения безработных. Так, например, по договоренности с бюро по трудоустройству их привлекают для очистки территории от мусора в национальном парке Марий Чодра.

Сотрудничество в области научных исследований с ВУЗами и научно-исследовательскими организациями, ранее широко практиковавшееся заповедниками, в последние годы осложняется недостаточным финансированием и этих организаций. Весьма перспективно сотрудничество заповедников в области экологического просвещения с краеведческими музеями, экологическими клубами, школами.

По дополнительным источникам финансирования в мае 1997 года в Тебердинском заповеднике состоялся семинар директоров заповедников, к которому В.Б.Степанищим и Г.А.-Мазманяцем /34/ подготовлено интересное методическое пособие, основанное на опыте работы заповедников в новых экономических условиях. Рекомендую его в качестве настольной книги для руководителей заповедников, хотелось бы высказать ряд критических соображений /43/.

Прежде всего, существует вполне реальная опасность того, что дополнительные источники финансирования могут занять место основного федерального, доля которого в общем финансировании заповедников последние годы неуклонно снижалась, и только бюджет 1997 года хоть и не намного, но выше уровня 1996 года.

Во-вторых, возможно спекулирование природными ресурсами, благо согласно Федеральному закону "Об особо охраняемых природных территориях" "На специально выделенных участках частичного хозяйственного использования ... допускается деятельность, которая направлена на обеспечение функционирования государственного природного заповедника". А кому не ясно, что функционировать без денег невозможно?

Тезис "самим заработать деньги", пришедший в заповедную систему вместе с перестройкой, после некоторого "бума", вроде бы перестал пользоваться высокой популярностью.* Многие желающие "заработать" наконец-то вроде бы осознали, нет, не принципы заповедности, а свою неконкурентно-

* Следует, тем не менее, признать, что ряд заповедников все же заработали и продолжают зарабатывать "серьезные" для заповедников деньги, причем наиболее успешно за счет: реализации сена (ЦЧЗ); взимание платежей с транзитного транспорта; плата за посещение; прием небольших групп платежеспособных туристов; съемки коммерческих фильмов западными телекомпаниями; организация коммерческих спортивных охот на сопредельных территориях; штрафы и иски; хоздоговорные научные и проектные природоохранные работы (прим. рсц.).

способность с коммерческими структурами. “Высоких экономических результатов”, как правило, добивались те, кто перекручивал бюджетные деньги на внебюджетный счет: бензин, зарплата, запчасти, да сама автомашина - с бюджета, а в аренду сдали - “прибыль” получили! Аналогично - разведение кроликов, работа пилорам и т.д. и т.п. Наиболее хорошо замаскированы около-охранные, около-научные и около-эколого-просветительские заработки, когда “товаром” становится работа, уже оплаченная, хотя и скудно, один раз из кармана налогоплательщика.

Такое возможно, пока казначейство и налоговая полиция еще не в состоянии разобраться в море правового хаоса, а аудиторская проверка обязательна лишь при сдаче баланса коммерческими структурами. Если же провести серьезный экономический анализ, или хотя бы жестко отделить специальные средства от затрат на основную деятельность, то миф о самостоятельном зарабатывании денег в большинстве случаев окончательно будет развенчан.

Что касается “экологического рэкета”, то отдельные заповедники уже неплохо овладели этим способом получения денег. Так сказать, “в счет возмещения ущерба, причиненного природным комплексам и объектам”. Да и грех не взимать мзду с какого-нибудь нефтегазопровода или химкомбината за “потенциальный риск” или “условный ущерб”.

Особой популярностью пользуется способ “просить деньги”. Научные сотрудники, руководители охраны и директора заповедников соревнуются друг с другом в написании проектов и отчетов в различные фонды. В чем порок этого способа? Да в том, что он из средства становится целью! В том, что ряд проектов, “выигрышных” в глазах грантодателей, на деле дискредитирует не только заповедную идею, но и сводит на нет элементарную природоохранную этику.

Если не решить проблему основного федерального финан-

сирования, то заповедники могут переродиться в общественные экоцентры (им проще получить деньги от спонсоров), идя по пути “просить деньги”, в коммерческо-предпринимательские экоцентры, идя по пути “заработать деньги” * (в Нижнем есть обычные “комки” под названием “Экология”, так почему бы не быть еще и с названием “Заповедник”), либо просто стать криминальными субъектами, занимающимися экологическим рэкетом или разворовыванием природных ресурсов.

Проблема дефицита федерального бюджета решалась в заповеднике “Керженский” путем поиска дополнительных источников финансирования, от областного бюджета до привлечения средств предприятий. Так, например, в 1994 г. средства из федерального бюджета составляли более половины финансирования заповедника, если не считать средств (154 млн.), затраченных областью на выкуп домов у дачников пос. Черноречье. В 1995 году только треть составили средства федерального бюджета, а 2/3 - это дополнительные, только РОССИЙСКИЕ источники финансирования. Тем не менее, проблема дефицита бюджета в 1995 г. стояла перед заповедником необычайно остро. По вопросу о решении проблемы на федеральном уровне группа директоров заповедников Дальнего Востока была в ноябре 1994 г. в Департаменте охраны природы Правительства РФ, поднимали директора заповедников этот вопрос в 1995 г. и на Всероссийском съезде по охране природы.

На совещании ассоциации “Средняя Волга” в феврале 1995 г. было принято обращение членов ассоциации к председателю Правительства В.С.Черномырдину. В 1996 г. в Думу Рос-

* Увы, если не решить проблему основного федерального финансирования, в общественные организации заповедники не превратятся, а просто будут тихо деградировать, спонсоры и хозрасчет их не спасут. В тяжелом 1996 году федеральное финансирование составило в целом 68 % всего суммарного бюджета заповедников Госкомэкологии, а собственные заработки вместе со “спонсорскими” и “грантовыми” дотациями - 17 % (прим. рец.).

сии были направлены письма от имени ассоциации "Средняя Волга" и обращение конференции "Дни Волги". Но пока на федеральном уровне эта проблема не решается.

(+) Дефицит федерального финансирования стимулирует полную мобилизацию имеющихся ресурсов с высоким КПД, по принципу "голь на выдумку хитра". В ряде случаев это дает возможность сбросить балласт ненужных кадров, на "законном основании" на время почти прекратить всякую деятельность, остановиться и проанализировать ситуацию.

Кроме того, для администрации заповедника это идеальный повод в оправдание недостатков своей работы.*

(=) Решение этой проблемы требует реорганизации всей сложившейся системы финансирования заповедников. Необходимые для этого энергозатраты превышают возможности не только одного директора заповедника, но и всего директорского корпуса заповедной системы. Решить проблему можно лишь согласованными усилиями Госкомэкологии России, директоров и сотрудников заповедников, научной и природоохранной общественности сформировав "заповедное" лобби для работы с депутатами в Государственной Думе.

- Ключевыми моментами здесь являются следующие:
- разработка нормативов обеспечения основной деятельности заповедников;
 - разработка планов развития заповедников и их защита;

* Например, результаты природоохранной, научной и эколого-просветительской деятельности заповедника Д. очень высоки, тогда как заповедника С. достаточно "скромны". Оба - в одной области. С. в последние годы имел большую, чем Д., финансовую поддержку со стороны областных структур (да и со стороны Госкомэкологии, т.к. постоянно плачется о необходимости отопления административного корпуса). Результаты же работы директор заповедника С. объясняет дефицитом федерального финансирования, хотя на совещание в Теберде не приехал (прим. рец.).

- формирование заявки на финансирование заповедников отдельной строкой в федеральном бюджете;
- лоббирование заявки в Думе, в Минфине.

Необходимо доказать Обществу и Власти, что заповедники важны и нужны и должны иметь основное целевое финансирование из бюджета (федерального, областного, муниципального) и экологического фонда (федерального, регионального, районного). Заповедники должны быть организациями государственными и финансироваться государством! И понимания необходимости этого нужно добиваться в Думе, в Правительстве, в Минфине и Минэкономике.

В корне решить проблему можно, лишь изменив так называемую "базу" при принятии Федерального закона о бюджете депутатами Государственной Думы, заложить в бюджет средства необходимые для РАБОТЫ, а не для выживания. Как показал совместный опыт Управления и ЦОДП с работой по бюджету 1997 г., путь этот не совсем безнадежный. Для того, чтобы исправить ситуацию с финансированием заповедников государством, вложить нужно в масштабах страны не так уж и много, а выигрыш для России с позиций формирования имиджа Правительства на международном уровне - достаточно существенный.

Что не устраивает в сложившейся ситуации?

Во-первых, руководителям заповедников неясны принципы и приоритеты финансирования. Оставить все как есть и не устраивать "черный передел" - вариант, который нравится своей стабильностью, но убивает безысходностью. Это означает, что можно из кожи лезть, решая проблемы заповедного режима, организации научной работы и экологического просвещения, или на печке спать - финансирование все равно будет в зависимости от того, "как сложилось". Для работающего коллектива - это полное отсутствие перспективы. В финансирование заповедников должен быть заложен принцип "деньги - по работе", а не "работа - по деньгам".

Во-вторых, не определены реальные потребности заповедников. Сметы, подаваемые руководителями заповедников в одностороннем порядке, в одних случаях неоправданно раздуты и построены по принципу – “проси больше, авось дадут хоть что-нибудь”, в других, напротив, не отражают и минимальной потребности – “кой черт себя утруждать писаниной, когда пиши - не пиши, все равно не дадут”.

Пытаться определять реальную потребность заповедника или системы в целом, основываясь на подобных заявках, - дело совершенно безнадежное. Но именно на них была основана целевая программа государственной поддержки государственных природных заповедников, которая изначально была весьма далека от реальных потребностей заповедной системы!

А когда в выступлениях сторонников заповедников фигурируют разные, порою абсурдные, цифры, слаженного хора не получается. Когда готовятся подобные документы, должны закладываться необходимые для работы затраты, и нельзя руководствоваться принципом, лучше просить меньше, а то совсем ничего не дадут. Просить и отстаивать нужно столько, сколько нужно! Не больше и не меньше.

Мало кого из руководителей вдохновляет и система финансирования из бюджета капитального строительства. Продолжать финансирование только начатого строительства, учитывая размах некоторых старых заповедников, для молодых заповедников означает не начать строительство остро необходимых объектов никогда! Кто успел, тот и съел. А в регионах часто помогают строить лишь тогда, когда Москва подтверждает необходимость этого не письмами и звонками, а хотя бы долевым финансированием! Когда решался вопрос о приобретении квартиры для нашего заповедника, хотя почти 2/3 оплачивала область, вопрос губернатора был прост - “Ну, а Москва-то даст ли деньги? Если даст, то и мы поможем”.

Остались вопросы и с финансированием НИОКР. Почему при отсутствии целевого финансирования темы “Летопись при-

роды” оказывается возможность финансирования других тем? Аргументация, что “Летопись” - это основная деятельность, при дефиците финансирования последней не убеждает! При отсутствии средств на главную тему заповедников финансирование дополнительных тем снижает значение работы по Летописи в глазах не только руководителей, но и научных сотрудников заповедников. Самые добросовестные среди них стремятся за счет тем НИОКР обеспечить выполнение работы по Летописи.

Что из всего вышесказанного следует?

Ну, во-первых, старое как мир предложение Управлению заповедного дела рассматривать одновременно с годовым отчетом проект смет расходов на текущий и последующий годы. Безусловно, важной здесь является разработка нормативов обеспечения основной деятельности. Откуда и сколько от потребного удастся добыть средств - это задача для совместного решения Управления и коллектива заповедника.

Во-вторых, необходимо с учетом реалий сложившейся ситуации разработать научно обоснованные проекты развития заповедников. В зависимости от наличия - отсутствия средств могут меняться сроки, но смена направления - это уже тема для обсуждения в Управлении.

В-третьих, лоббирование бюджета в Думе должно быть организовано с участием заповедников.* Как показывает опыт проведения Марша парков, возможность для воздействия есть, нужно только ее суметь организовать. Ничто не может сегодня гарантировать успех, но, с одной стороны, под лежащий камень вода не течет, с другой стороны, бездействовать сегодня руководители заповедников позволить себе не могут, а с третьей, - несогласованные, а в ряде случаев некорректные разрозненные выступления способны принести больше вреда, чем пользы.

* В лоббировании бюджета на 1998 год значительную роль сыграли специально приглашенные (по договоренности) в Москву директора Сихоте-Алинского и Хинганского заповедников (прим. рец.).

Да, дополнительными источниками финансирования кроме федерального бюджета могут быть региональные бюджеты и фонды, помощь фондов и спонсоров. Но необходимо определиться с **ПРИНЦИПАЛЬНОЙ СХЕМОЙ** финансирования из федерального бюджета.

Варианты возможны различные, например:

1. Жестко фиксированный минимум, обеспечивающий работу по охране и минимальные наблюдения по Летописи природы. Все остальные расходы - из областных и региональных бюджетов, из фондов.

2. Согласованная смета Федерацией и Субъектом и совместное решение по источникам финансирования.

3. Паритетное фиксированное финансирование федерацией с регионом, например, 50 / 50 % затрат, необходимых для полноценной работы заповедника.

4. Фиксация % финансирования, которое заповедник "собирает" сам, и которое предоставляет бюджет, например, 30 % сам, остальное "добавляет" федеральный бюджет. Чем больше заповедник "собрал", тем больше получил из бюджета. Или бюджет предоставил от необходимого 70 %, а остальное "собирает" заповедник.

Можно предложить еще много и других вариантов, важно лишь, чтобы какая-то принципиальная схема, отличная от "как сложилось" и стимулирующая работу и развитие заповедников, была принята на официальном уровне и доведена до руководителей и коллективов.

Отдельно хотелось бы остановиться на финансировании научной работы в заповедниках, которое в настоящий момент определяется преимущественно желанием и возможностями директора заповедника, в отдельных случаях - грантами, полученными научными сотрудниками в благотворительных фондах. В последние годы появилась надежда на изменение ситуации в связи с финансированием Госкомэкологией России по

отдельным темам НИОКР.

Необходимо в целом изменить сложившуюся ситуацию по финансированию и управлению научной работой, связав их в единый блок.

С этой целью целесообразно

1. В рамках экологического мониторинга на базе ведения "Летописи природы"* :

1) Управлению заповедного дела определить *федеральную* программу экологического мониторинга, включающую необходимый *минимум* для ежегодной оценки состояния природы России (на основе индивидуальных программ заповедников по Летописи природы и уже ведущихся в заповедниках рядов). Эта программа должна иметь гарантированное финансирование, ответственность за ее выполнение в заповеднике должна быть возложена лично на директора заповедника, а в системе заповедников России - на руководителя Управления.

Финансирование необходимо вести через Управление, по отдельному счету в соответствии с утвержденной вместе с программой сметой.

2) Для каждого региона отдельно выделить блок, дополнительный к Федеральному минимуму, обязательный для ведения в данном регионе, представляющий собой *региональную* программу экологического мониторинга (на основе индивидуальных программ заповедников и уже имеющих рядов). С этой целью индивидуальная программа "Летописи природы" каждого заповедника каждые пять лет после защиты пятилет-

* Можно сколько угодно тешить себя, а также молодых и старых директоров иллюзиями, но изложенное - утопия, виртуальная реальность. Объективных условий для реализации этой схемы в стране сегодня нет. Кто из федеральных госструктур является заказчиком этой программы мониторинга? Сегодня важнейшая задача - поиск реального потребителя (а значит и заказчика) получаемой информации (прим. рец.).

него аналитического отчета должна проходить защиту (экспертизу) в Региональном экспертном совете. Контроль над финансированием работ по данному блоку, рассмотрение бюджета по нему, целесообразно вести региональному экспертному совету. Источники финансирования могли бы быть как федеральные, если программа имеет федеральное значение, так и региональные, например, экологические фонды субъектов региона.

3) Индивидуальный блок наблюдений каждого заповедника, или *индивидуальная* программа экологического мониторинга, определяющаяся как особенностями природных комплексов заповедника, так и спецификой природоохранных задач самого заповедника или (и) региона, научным профилем заповедника и имеющимися научными кадрами, может рассматриваться Региональным экспертным советом или управлением заповедного дела, которые могут рекомендовать источники финансирования: федеральный или региональный бюджет, экофонд, или работу по договорам и грантам.

II. В рамках работы заповедника как "лаборатории природы" - изучение процессов, протекающих без вмешательства человека, может осуществляться как силами специалистов заповедника, так и сторонних организаций - никакой монополии! Ограничения только на уровне воздействия на природные комплексы - нагрузка исследователей, бескровность методик. Ученый совет заповедника должен именно с этих позиций рассматривать программы исследований. Если согласия между советом, администрацией и исполнителем нет, вопрос нужно выносить на Региональный или на Федеральный экспертный совет. При угрозе высоких нагрузок исследователей возможен конкурс проектов. Источники финансирования от федерального бюджета, если проект прошел на уровне федерации, до региональных источников, грантов. Для всех исполнителей обязательно выполнение двух жестких правил: копии

всех первичных и итоговых документов поступают в научный фонд заповедника для формирования общей базы данных; 10 % средств, полученных исполнителями на выполнение проекта, перечисляются на счет заповедника и используются на усиление охраны, работу по экологическому просвещению, ведение научных исследований, необходимых для заповедника.

III. В рамках деятельности заповедника как **регионального научно-исследовательского природоохранного центра** работы могут выполняться за счет экологических фондов от района до Федерации, по грантам, отдельные темы - за счет федерального бюджета. Программа работ должна утверждаться на Ученом совете заповедника, Региональном Ученом совете или Экспертном совете, Федеральном экспертном совете в зависимости от предполагаемых источников финансирования.

Все программы и отчеты по научным исследованиям, проводимым в заповедниках или заповедниками, независимо от источников финансирования, в обязательном порядке должны представляться в Госкомприроду России.

Рассмотрение программ, бюджетов должно проводиться Федеральным экспертным советом при Управлении. За Управлением и Экспертным советом должно быть право вето. По 10 - 20 % от бюджета, невзирая на мнение другой стороны, должны иметь право распределять независимо Экспертный совет и Управление.

Такая структура, на наш взгляд, могла бы помочь, с одной стороны, обеспечить финансирование необходимых исследований, с другой, демонополизировать заповедную науку, с третьей, ориентировать научные отделы заповедников на решение природоохранных проблем регионов.

Изоляция работы заповедников

Анализ результатов анкетирования представителей региональных органов (комитетов и министерств) охраны природы в 1994 г. показал слабую связь работы заповедников с природоохранными органами. На вопрос о том, насколько полную информацию о работе заповедников они имеют, из 15 регионов, где есть заповедники, высшую оценку 5 баллов поставил только представитель Минприроды Мари Эл (заповедник "Большая Кокшага"). Хорошая оценка была тоже только одна - в Екатеринбургской области (Висимский заповедник). Чуть меньше половины опрошенных (47 %) поставили удовлетворительные оценки, и еще 40 % - неудовлетворительные - 1 и даже 0 баллов.

Близкие результаты дал и опрос руководителей заповедников. На вопрос, насколько полную информацию они имеют о работе комитетов охраны природы, из 29 респондентов положительно ответили, т.е. дали 4-5 баллов, - 14 %, еще 24 % дали удовлетворительный ответ и 62 % дали оценку от 2 до 0 баллов.

Таким образом, в хорошем контакте, по оценке обеих сторон, работали около 14 % заповедников, большая же часть работала в слабом контакте с региональными органами охраны природы. Это по отношению к наиболее близкой, если не сказать, родственной, природоохранной структуре, находящейся тоже в подчинении Госкомэкологии России. Гораздо хуже обстоит дело с взаимодействием с такими природоохранными органами, как охотинспекция, рыбинспекция, управление лесами, где порою вместо сотрудничества налицо ярко выраженный антагонизм.

Как правило, заповедник в регионе один, напрямую подчиняется только Госкомэкологии России и при практической работе замкнут сам на себе. Проблема изоляции от других государственных природоохранных структур, а также научно-исследовательских учреждений и общественных организаций, характерна для работы многих заповедников.

(-) К отрицательным моментам следует отнести информационный дефицит, ограничение возможностей проведения работы и получения взаимопомощи, сложность финансирования на региональном уровне.

Работать в изоляции от природоохранных структур региона - это, значит, лишиться оперативного поступления информации, как в отношении нормативных и правовых документов, так и в отношении ситуации вокруг вашего заповедника. Получение законодательных и нормативных документов через природоохранные структуры региона особенно важно, когда происходят сбои в работе Госкомэкологии России, а получение документов регионального уровня без сотрудничества с региональными структурами просто невозможно.

То, насколько важна информация соседних лесхозов или авиалесоохраны о пожарах на территории заповедника в пожароопасный период, объяснять никому не надо. Ценны сведения не только о нарушителях, но и о численности охотничье-промысловых видов животных на сопредельной территории, о встречах редких видов.

Без взаимодействия с другими структурами и организациями региона, как государственными, так и общественными, возможности проведения научно-исследовательских, природоохранных работ, эколого-просветительской деятельности заповедника сильно ограничены. Разъяснительная и профилактическая работа по соблюдению режима заповедника и охранной зоны среди охотников без поддержки охотинспекции столь же малоэффективна, как охрана в заповеднике малочисленных круп-

ных и подвижных видов животных, таких как зубр или медведь, без пресечения браконьерства на соседних с заповедником территориях.

Не решая проблемы, работать можно в удаленных от центров крупных заповедниках с большим штатом, при хорошем материально-техническом обеспечении и достаточном финансировании.

(+) Положительной стороной проблемы можно считать экономию сил, которые требуются для совместной работы с партнерами в регионе: меньше хлопот, меньше затрат времени. Зачастую создается ложное впечатление, что энергетически выгоднее (спокойнее) не решать проблему.

= Решение проблемы - во включении заповедника в функционирование региональных госструктур через совместное участие в контроле заповедного режима на территории заповедника и в решении природоохранных и эколого-просветительских проблем региона.

Увы, декларировать это проще, чем сделать. Совместная работа даже с наиболее близкой структурой - с районными и областными комитетами по охране природы порой натывается на межличностные конфликты, дефицит времени и т.п.

Пожалуй, самой большой проблемой здесь является конфликт на тему: "Кто хозяин в доме?". Попытки охотинспекции, рыбинспекции, управления лесного хозяйства и регионального комитета по охране природы контролировать режим заповедника зачастую принимаются в штыки руководством заповедника. Мотивировка здесь обычно та, что представители природоохранных структур сами нечисты на руку. Впрочем, в этом убеждена и противоположная сторона по отношению к сотрудникам заповедника. Взаимное недоверие не способствует сотрудничеству.

Однако обеим сторонам следует помнить, что ангелов на земле нет, как нет никогда и гарантии, что не окажется и в вашем "стаде" "паршивой овцы". Случаи браконьерства и со сто-

роны самих сотрудников охраны заповедников не настолько уж редкое исключение, чтобы можно было обвинять только других. А "закрытость" территории способствует тому, что случаи браконьерства среди инспекторов могут долгое время быть скрытыми и от руководства заповедника. Работа же в качестве "ищейки" самого директора или начальника охраны не только малоэффективна, но и способна деморализовать здоровую часть коллектива, т.к. нормально работать без взаимного доверия внутри коллектива невозможно.

Единственное надежное средство предупредить возможность нарушений заповедного режима кем бы то ни было - максимальная открытость для контроля другими природоохранными структурами и общественными организациями, совместная оперативная работа. Ничто так не раскрывает людей, как совместно проведенный рейд, патрулирование. Пригласить "коллег" самим для контроля - полезно вдвойне.

Есть у некоторых руководителей заповедников опасения, что кто-то в регионе будет пытаться руководить заповедником. Но это обычно болезнь молодых. Предложения со стороны всегда полезны, т.к. как минимум дают информацию к размышлению. И лучше потратить силы и энергию на разъяснение целей и задач заповедников тем, кто желает "поругать", чем тратить их на демонстрацию независимости заповедника от руководства и контроля природоохранных органов.

Для успешной совместной работы важно руководствоваться двумя основными принципами: "Мы всех любим" (независимо от того, насколько любят или не любят нас); и "Нам никто ничего не должен" (даже если и обещал). Какое-либо нарушение одного из них может свести на нет все попытки организации сотрудничества.

Проблемы молодого заповедника

Кроме проблем, характерных для всей заповедной системы, есть те, что типичны для определенных групп заповедников. Для старых заповедников это будут одни проблемы, а для молодых - другие; для удаленных от центра и труднодоступных одни, а для небольших заповедников, расположенных в окружении антропогенных ландшафтов, другие.

С чего начинается жизнь заповедника? С проекта? С постановления Правительства и приказа Госкомэкологии России? С акта приема-передачи? Или с первого протокола на нарушение заповедного режима?

Какой этап в развитии заповедника самый важный? Какие проблемы самые острые?

Проблемы молодых заповедников, на наш взгляд, интересны тем, что успешность их решения на этапах зарождения, развития и дифференциации во многом является определяющей для дальнейшей жизни каждого заповедника.

“Зачатие” заповедника происходит на стадии проектирования. Именно на этой зачаточной стадии иногда заканчивается история некоторых несостоявшихся заповедников. Другим везет больше, и спустя 10-20, а то и 40-50 лет после подготовки первого обоснования заповедник все же рождается, но, как правило, на уже основательно нарушенной и изуродованной хозяйственниками территории, далеко не в тех границах, что предполагалось изначально, на значительно меньшей площади. Роль уродливого сита играет согласование проекта с заинтересованными землепользователями и ведомствами. Чтобы оптимизировать территорию заповедника после его организации, руководителю потребуется немало энергии.

Поэтому, если проектирование и организация заповедника идут нормально, а у будущего руководителя есть возможность принять участие в проектных работах по определению и согласованию границ, важно избежать характерных ошибок, таких как вклинивание земель сторонних землепользователей или прохождение границы заповедника “за огородами” деревень и т.п.. Желательно, чтобы границы заповедника не проходили ближе 3-5 км от населенных пунктов. Лучше сразу исключить из состава заповедника несколько кварталов, оставив их в режиме охранной зоны, чем потом тратить месяцы, а то и годы, на разбор многочисленных жалоб и судебные дела.

Проблемы *этапа зарождения*, характерные для молодых заповедников, можно условно определить как: “отсутствие”, “неопределенность” и “неприятие”.

Проблемы этапа развития - выбор пути.

Проблемы этапа дифференциации - кризис роста, бюрократизация, разочарование тех, кто начинал работу с этапа зарождения.

Ниже мы предлагаем более подробно рассмотреть проблемы этапа зарождения и пути их решения.

К группе, условно называемой “отсутствие” относятся:

- отсутствие печати, счета в банке, юридического адреса, документов на землю и прочих необходимых для организации работы юридического лица реквизитов и документов;
- отсутствие индивидуального положения о заповеднике, программы научно-исследовательской работы, сметы расходов, штатного расписания и т.п. программных и регламентирующих документов;
- отсутствие материально-технической базы;
- отсутствие квалифицированных кадров, опыта работы в заповедной системе большей части коллектива;
- отсутствие традиций, имиджа и т.п.

Вторая группа проблем - “неопределенность”, вытекает из первой:

- земля еще не передана, границы еще не уточнены и, в связи с отсутствием документов на землю, возникают спорные вопросы, связанные с неопределенностью правового положения;

- в связи с тем, что положение о заповеднике еще не разработано и не утверждено, неопределенность с режимом заповедника, особенно в части регламентации ограниченной хозяйственной деятельности на его территории, создает возможность для претензий со стороны местных жителей, а порою и местных органов власти;

- в связи с отсутствием утвержденной сметы расходов и штатного расписания у заповедника полная неопределенность даже ближайшего будущего, его организационной структуры;

- т.к. научный профиль и программа научных исследований еще не разработаны, есть неопределенность с направлениями научно-исследовательской работы;

Третья группа проблем "*неприятия*" связана с тем, что первые же шаги по установлению заповедного режима наталкиваются на непонимание и неприязнь местного населения, руководителей разного уровня, в том числе и различных государственных структур. Нередко у молодого заповедника еще нет поддержки и среди общественности. Усугубляет ситуацию низкий уровень экологической грамотности не только среди местного населения, но и среди местных руководителей.

(-) Если проблемы своевременно не решаются, они могут не только затормозить, заблокировать работу молодого заповедника, но даже дискредитировать саму идею заповедного дела, а в ряде случаев и привести к изменению границ нового заповедника, к потере наиболее ценных участков его территории.

(+) Положительное качество всех проблем молодых заповедников заключается в высокой динамичности, способности к инновациям, возможности старые проблемы заповедного дела

решить новым путем, не повторяя старых ошибок. Конечно, возрастает риск совершить новые ошибки, но это не должно быть основанием упускать преимущества этапа зарождения.

(=) По сути, это решение проблем построения новой организации: необходимо определить *реальные цели*, поставить *конкретные задачи* для конкретного этапа, наметить *оптимальные пути* их решения, выработать структуру управления, подобрать кадры (см. ч.1, гл.1). Часть проблем, решается достаточно просто при нормальной работе руководства заповедника. Но то, как решаются эти проблемы, определяет на длительный период будущее развитие заповедника.

Например, при организации работы по охране общая цель - сохранение природных комплексов и биоразнообразия. Дальше можно поставить дальнюю *реальную цель* - сведение к *возможному минимуму* прямого антропогенного воздействия на территорию заповедника (для конкретного заповедника - свой возможный минимум), или *нереальную цель* - исключение всякого антропогенного воздействия, "*абсолютная заповедность*". При всей благородности и благовидности второй, ее главный, и отнюдь не безобидный недостаток - она не достижима.

Проблема "инспектор-нарушитель" аналогична проблеме "хищник-жертва". Чем ниже численность жертвы (нарушителей), тем менее эффективна охота (охрана). И как хищник не способен выловить всех жертв, но может держать под контролем их численность на стабильно низком уровне, так и работа по охране не может достичь полного предотвращения и пресечения всех нарушений заповедного режима, но может свести их количество к некоторому минимуму. Поэтому ориентируясь на достижение "абсолютной заповедности" невозможно оценить успешность работы по охране, можно лишь оценивать, *на сколько плохо* работает охрана, насколько далека она от цели. А у кого будет желание работать, если результат, независимо от усилий, будет все равно отрицательным?

Определив дальнюю реальную цель, нужно поставить реальные ближние цели на конкретный этап, например, на год.

В работе заповедника "Керженский" "ближними" целями первого года являлись проверка "на прочность" проекта заповедника с позиций реальной возможности обеспечить охрану территории в определенных проектом границах и выработка дальнейшей стратегии и тактики охраны.

Исходя из конкретных целей ставились и конкретные задачи, а для их решения намечались конкретные мероприятия:

- предупреждение населения о режиме заповедника: работа со средствами массовой информации, выпуск листовок и их распространение, проведение сходов, собраний, встреч и бесед;

- установка аншлагов на ключевых дорогах: разработка макета аншлага, изготовление, определение ключевых точек, установка аншлагов и своевременная замена сбитых;

- оперативная работа по постепенному поэтапному перекрытию нарушений до пресечения всех их видов и по всей территории: организация учебы инспекторов, организация работы по патрулированию, работа с протоколами и т.п.;

- анализ сложившейся ситуации, выработка целей и задач следующего этапа: проведение анкетирования населения, обсуждение проблем и путей их решения среди инспекторов охраны, с местной администрацией и активом поселка, с руководителями природоохранных органов.

Определение реальных ближних целей, выбор оптимальной стратегии и тактики действий по болезненной процедуре установления заповедного режима различны для разных заповедников в разных условиях.

Если нет сомнений в правильности определения границ заповедника, лучше сначала снять все правовые вопросы: согласовать и организовать охранную зону, установить границы, оформить отвод земли и получить госакт, утвердить Положе-

ние о заповеднике, и лишь потом переходить к установлению заповедного режима.

Можно и наоборот - не торопиться с отводом земли, а на первом этапе установить максимально быстро и жестко заповедный режим по принципу шоковой терапии. Плюсом здесь является то, что, во-первых, все стороны проблем, связанных с охраной, проявятся тогда, когда их еще можно исправить и найти оптимальное решение в порядке уточнения границ, зонирования территории и регламентации ограничений в индивидуальном Положении о заповеднике. Во-вторых, отпадает необходимость дальнейшего долговременного постепенного ужесточения режима.

Люди болезненно относятся ко всякому ухудшению положения. Затягивая этот процесс, мы продлеваем период неприятия заповедника окружающим населением. Кроме того, если все ограничения первого периода связываются с организацией заповедника, то при постепенном ужесточении режима это уже воспринимается местным населением как произвол конкретного директора заповедника или его заместителя по охране, или инспекторов.

Если вчера в заповеднике можно было собирать грибы, а сегодня нельзя, если вчера можно было косить, а сегодня нельзя, то люди считают, что тут уже не заповедник виноват, а те, кто в нем работают. Их сменить, и будет все как прежде. При быстром установлении заповедного режима жалобы в различные инстанции идут, как правило, на заповедник, с просьбами изменить границы или режим. Если же ограничения вводятся с "запозданием" и постепенно, то жалобы населения чаще персонифицированы, просят убрать конкретных руководителей. Противостоять жалобам в этом случае значительно труднее и неприятнее.

Поэтому, если при проектировании заповедника была заложена конфликтная ситуация, и есть сомнения, что очертания границ выбраны оптимально, то лучше первыми сделать шаги

по установлению заповедного режима, чтобы иметь возможность в начале организационного периода решить конфликтную ситуацию путем изменения границ заповедника или внесением определенных корректив в Положение о заповеднике. В другом случае нужно быть готовыми отдать жизнь или должность ради будущего заповедника, причем без каких-либо гарантий на успех, или смириться с тем, что заповедный режим для данной территории останется несбыточной мечтой и темой постоянных конфликтов.

Для меня ярким примером этого варианта является история организации в Узбекистане Кызылсуйского (первый участок Гиссарского) заповедника в 1975 г. На границе с ним находился кишлак на четыре тысячи жителей. Молодой и энергичный директор В. Малахов сначала согласовал с соседними земледельцами границы и режим охранной зоны, получил госакт на территорию заповедника. После этого разом резко и жестко установил заповедный режим, закрыв полностью доступ на заповедную территорию. Это вызвало закономерное возмущение жителей, которые едва не убили директора. Но завершился конфликт тем, что кишлак полностью переселили в рамках проводившейся тогда компании по ликвидации хуторской системы. После этого, по меньшей мере, на десять лет серьезных проблем с заповедным режимом в Кызылсуйском заповеднике не было. Но и В. Малахов через год уже был просто старшим научным сотрудником. Признаться, иные примеры подобного успешного решения такой проблемы мне не известны.

Примеры заповедников, в которых заповедный режим за долгие годы их работы так и не был установлен, всем известны. На протяжении десяти лет работы в Нуратинском заповеднике решить аналогичную проблему нам не удалось. В центре заповедника на вклинивающемся участке совхозной земли располагались два крупных кишлака. Несмотря на все наши усилия, от попыток контроля нарушений своими силами на небольшом участке в ур. Хаят, до обращения на все уровни влас-

ти, вопрос заповедного режима так и не был решен. Более того, организация заповедника содействовала интенсивному росту кишлаков, т.к. после прекращения выпаса совхозных отар были созданы благоприятные условия для выпаса личного скота, а реальных механизмов ограничения воздействия на заповедную территорию в Положении о заповеднике заложено не было. Между тем, таким механизмом могло быть просто жесткое зонирование территории, позволяющее контролировать ситуацию, не допуская увеличения нагрузки.

Особое внимание следует уделить разработке индивидуального положения о заповеднике, того документа, в руках с которым придется много раз отстаивать интересы заповедника в различных органах власти - законодательной, исполнительной и судебной. Важно найти верное решение вопросов регламентации ограниченной хозяйственной деятельности, рассмотреть возможные варианты, оценить их и выбрать оптимально соответствующий поставленным целям и конкретным условиям. Например, если центральная усадьба находится в центре заповедника, то выделение мест для сбора ягод и грибов необходимо, но, если на территории заповедника нет населенных пунктов, площадь небольшая, а район - густонаселенный, то тут о целесообразности выделения мест для сбора ягод и грибов следует серьезно задуматься.

При регламентации ограниченной хозяйственной деятельности важно учитывать следующие моменты:

- *По кому Вы режете.* Разрешая что-то одним, Вы запрещаете другим, проводя льготами границу неприязни вторых к первым. Если Вы запрещаете сбор ягод всем, в том числе и своим, то у Вас скорее всего будут напряженные отношения с сотрудниками заповедника. Если Вы разрешаете сбор ягод и грибов только сотрудникам заповедника, значит им гарантирована неприязнь и обида их соседей, друзей и родственников, проживающих рядом. Если Вы разрешаете друзьям и родствен-

никам сотрудников - то на заповедник косо смотрит все местное население. Если выделены участки для местного населения - то у них есть родственники горожане и т.д.. Мы здесь не обсуждаем аналогичную линию "если Вы разрешаете начальнику N...", т.к. она не только аналогична, но и еще много хуже. Поэтому, все равно, по кому-то резать придется, нужно только этот выбор делать осознанно, чтобы причинить наименьший вред заповеднику и людям.

- *Не запрещать того, что невозможно контролировать, или чего невозможно не нарушать.* Например, если все же необходимо разрешить сбор ягод, то можно его регулировать местом (выделив определенные кварталы), временем (выделив определенные дни), но бессмысленно пытаться регламентировать количеством (до 10 или n кг), если это нельзя взять под контроль, а без весов - исполнить и сборщику. Это компрометирует и заповедник, и порождает ненужные конфликты.

- *Не запрещать того, без чего невозможна работа* заповедника. Например, заготовка дров для удаленных кордонов, проезд по дорогам, необходимым для оперативной работы и т.п.

- *Не разрешать того, от чего может возрасти антропогенное воздействие* на территорию заповедника. Например, строительство центральной усадьбы, благоустроенных кордонов в центре заповедника, строительство дороги и т.п.

- *Не разрешать того, что в будущем вызовет конфликты.* Например, сенокосов (пашни, пастбищ) в заповеднике лишь небольшой участок, сотрудников тоже пока немного. Но если принимается решение о выделении сенокосов (земельных наделов), то с ростом числа сотрудников весьма вероятно возникновение серьезных проблем.

- Стремиться к тому, чтобы *заповедное ядро или зона покоя заповедника были недоступны для нарушителей не юридически, а физически.* Так этими соображениями ограничивается ремонт рухнувших мостов, расчистка дорог.

- *Ограничения режима должны быть необходимыми, контролируруемыми и одобряемыми* большинством населения. Это относится прежде всего к биосферным полигонам, охраняемым зонам и контролируемым заповедниками заказникам.

Из группы проблем "*отсутствие*" хотелось бы обратить внимание на вопросы, связанные с приемом-передачей дел при организации заповедника. Как правило, если передается лесфонд, уже есть не только плановые и таксационные материалы лесоустройства, но и вся необходимая инфраструктура в системе Федеральной службы леса, от кордонов и зданий лесничеств или даже лесхозов до противопожарной техники и транспорта. Идеальный вариант - это получение ее от соответствующего лесхоза при приеме-передаче территории. Если этот вопрос таким образом решается, действовать нужно быстро и оперативно, беря на себя процедуру подготовки документов и согласования. В противном случае, после того, как заповедник приступит к выполнению своих функций по охране территории, взаимопонимания может и не получиться. В этом отношении национальным паркам много проще, т.к. не требуется передачи от одного ведомства другому.

Из группы проблем "*неопределенности*" наиболее значимым является решение таких вопросов, как:

- *утверждение сметы и штатного расписания;*
- *уточнение границ заповедника и получение государственного акта на право пользования землей;*
- *согласование границ и организация охранной зоны;*
- *разработка и утверждение положения о заповеднике, выбор места центральной усадьбы.*

Место расположения центральной усадьбы имеет определяющее значение для будущего заповедника. Сравнивая варианты расположения усадьбы в заповедниках, от центра заповедника, поселка рядом с заповедником, райцентра и до областного центра, наихудшим, на наш взгляд, является расположение

на территории заповедника, т.к. это всегда - мощное антропогенное воздействие.

Проблемы группы "*неприятия*" требуют длительных и серьезных усилий, которые далеко не всегда завершаются успешно. Если эти проблемы не удастся решить на начальном этапе, они могут перерасти в хроническую болезнь, при которой заповедник вынужден находиться в состоянии длительной обороны.

Пути решения здесь различны и во многом зависят как от специфики заповедника, так и от личности руководителя. Это:

- *экологическое просвещение* населения;
- *экономические механизмы* компенсации ущерба, нанесенного местному населению в результате организации заповедника. Например, выплата компенсаций за дома администрацией Нижегородской области дачникам пос. Черноречье, расположенного в центре заповедника "Керженский", или в форме льгот - разрешение на охоту, рыбную ловлю и сбор грибов и ягод в охранной зоне заповедника только для местного населения; бесплатное пользование автобусом заповедника, льготное обеспечение дровами и т.п.;
- *изменение границ заповедника* с вычленением из его состава наиболее конфликтных территорий;
- *переселение жителей*, наиболее страдающих от установленного режима и являющихся наибольшим фактором нарушения заповедного режима. Например, предоставление жителям пос. Пролетарский, оказавшегося внутри заповедника "Брянский лес", квартир в других поселках Трубчевского лесокombината.

Два последних варианта являются крайними, если нет возможности решить вопрос двумя первыми.

Глава 10

Проблемы заповедника "Керженский" и опыт их решения

У каждого заповедника есть свои проблемы, связанные с особенностями его территории, природных комплексов и природоохранных проблем региона. Эту специфику необходимо учитывать при планировании как работы по охране, так и при проведении научных исследований или эколого-просветительной деятельности заповедника.

Характерные конкретные проблемы и пути их решения предлагаем рассмотреть на примере заповедника "Керженский" / 44/.

Заповедный режим

Для планирования работы по установлению заповедного режима на территории заповедника "Керженский" особое значение имели:

- нахождение в центре заповедника на месте бывшего пос. Черноречье поселения дачников (16 семей) из Нижнего Новгорода, на месте бывшего пос. Криуль пасеки жителя Нижнего Новгорода, в бывшем пос. Черноозерье - дома дачников как из Н.Новгорода, так и из пос. Рустай (5 домов), в бывших пос. Черноречье и Черноозерье - постоянно прописанных жителей - три человека;
- нахождение в границах заповедника большого населенного пункта - пос. Рустай (320 семей жителей и около 50 семей дачников);
- близость к заповеднику крупного индустриального города - Нижнего Новгорода (115 км), районных центров Бор и Семе-

на территории заповедника, т.к. это всегда - мощное антропогенное воздействие.

Проблемы группы "*неприятия*" требуют длительных и серьезных усилий, которые далеко не всегда завершаются успешно. Если эти проблемы не удастся решить на начальном этапе, они могут перерасти в хроническую болезнь, при которой заповедник вынужден находиться в состоянии длительной обороны.

Пути решения здесь различны и во многом зависят как от специфики заповедника, так и от личности руководителя. Это:

- *экологическое просвещение* населения;
- *экономические механизмы* компенсации ущерба, нанесенного местному населению в результате организации заповедника. Например, выплата компенсаций за дома администрацией Нижегородской области дачникам пос.Черноречье, расположенного в центре заповедника "Керженский", или в форме льгот - разрешение на охоту, рыбную ловлю и сбор грибов и ягод в охранной зоне заповедника только для местного населения; бесплатное пользование автобусом заповедника, льготное обеспечение дровами и т.п.;
- *изменение границ заповедника* с вычлениением из его состава наиболее конфликтных территорий;
- *переселение жителей*, наиболее страдающих от установленного режима и являющихся наибольшим фактором нарушения заповедного режима. Например, предоставление жителям пос.Пролетарский, оказавшегося внутри заповедника "Брянский лес", квартир в других поселках Трубчевского лесокombината.

Два последних варианта являются крайними, если нет возможности решить вопрос двумя первыми.

Глава 10

Проблемы заповедника "Керженский" и опыт их решения

У каждого заповедника есть свои проблемы, связанные с особенностями его территории, природных комплексов и природоохранных проблем региона. Эту специфику необходимо учитывать при планировании как работы по охране, так и при проведении научных исследований или эколого-просветительной деятельности заповедника.

Характерные конкретные проблемы и пути их решения предлагаем рассмотреть на примере заповедника "Керженский" / 44/.

Заповедный режим

Для планирования работы по установлению заповедного режима на территории заповедника "Керженский" особое значение имели:

- нахождение в центре заповедника на месте бывшего пос.Черноречье поселения дачников (16 семей) из Нижнего Новгорода, на месте бывшего пос.Криуль пасеки жителя Нижнего Новгорода, в бывшем пос.Черноозерье - дома дачников как из Н.Новгорода, так и из пос.Рустай (5 домов), в бывших пос.Черноречье и Черноозерье - постоянно прописанных жителей - три человека;
- нахождение в границах заповедника большого населенного пункта - пос.Рустай (320 семей жителей и около 50 семей дачников);
- близость к заповеднику крупного индустриального города - Нижнего Новгорода (115 км), районных центров Бор и Семе-

нов (60 км) и нескольких населенных пунктов на расстоянии от 4 до 10 километров от границы заповедника.

Решением проблемы дачников в пос. Черноречье и пасеки в пос. Криуль было перенесение собственности и строений с территории заповедника. Путей решения здесь могло быть два: выплата компенсации за строения и вынесение их с территории заповедника в принудительном порядке.

По первому варианту была решена проблема дачников в пос. Черноречье, Черноозерье. На приобретение принадлежащих им в центре заповедника в пос. Черноречье домов были заключены трехсторонние договора между их владельцами (16 семей), Департаментом по охране природы Нижегородской областной администрации и заповедником. Департамент охраны природы оплатил стоимость домов, заповедник обеспечил транспортом для вывоза имущества, и к лету 1995 года все дома в пос. Черноречье были освобождены. В 1996 году в пос. Черноозерье выкуплены дома у двух семей дачников, планируется продолжить выкуп остальных домов.

Проблема с пасечником на бывшем пос. Криуль решалась более конфликтно, по второму варианту, так как он выставил невыполнимые требования. Районный, а затем и областной суд приняли в 1995 г. решение убрать пасеку с территории заповедника. Исполнение решения было отложено до мая 1996 г. в связи с невозможностью вывезти пасеку зимой. Только в июне 1996 г. решение суда было исполнено сотрудниками заповедника, строения разобраны и вместе с ульями (пчелы к этому времени погибли) и имуществом описаны, вывезены и хранятся на складе заповедника.

С жителями, прописанными и проживающими на территории (три человека), ситуация, учитывая их преклонный возраст, осталась нерешенной, т.к. от переезда и продажи домов они отказались. В серьезном противоречии с заповедным режимом оказался лишь один из них - хозяин 22 коз. В счет ущерба за самовольную порубку с судебным исполнителем было кон-

фисковано 11 коз. Судом решено в пользу заповедника и второе дело по самовольному выпасу.

Нахождение в границах заповедника поселка Рустай - проблема значительно серьезнее. Вариант изменения границ заповедника в данной ситуации был неприемлем, так как именно рядом с поселком находились наиболее ценные в природоохранном значении участки. Вариант переселения здесь тоже невозможен, так как, во-первых, в поселке остались те, кто никуда уезжать не хочет, а во-вторых, средств переселить людей у заповедника и областной администрации нет. Экологическое просвещение населения остроты проблемы не снимает.

Оптимальным вариантом здесь является экономическая компенсация ущерба, нанесенного местному населению в связи с ограничениями заповедного режима.

С этой целью на прилегающей к поселку территории заповедника была выделена зона ограниченной хозяйственной деятельности для проживающих в поселке жителей. Здесь, в соответствии с Положением о заповеднике, им разрешается сбор грибов и ягод, рыбная ловля, сенокошение, выпас скота, заготовка валежа. Учитывая, что эта территория закрыта для доступа других людей, а выручка от продажи собранной клюквы - одна из существенных статей доходов, эта мера достаточно успешно позволила снять остроту проблемы и приобрести значительное число сторонников заповедника среди местного населения.

Более трудно решаемой оказалась проблема в части нижегородцев, имеющих дачи в пос. Рустай. По-видимому, одним из путей решения проблемы здесь может быть приобретение для нужд поселка и заповедника дач нижегородцев. Но на это нет необходимых средств. Компромиссное решение было достигнуто тем, что право отнесения владельцев домов к числу постоянных жителей было предоставлено администрации поселка.

Проблема близости Нижнего Новгорода и ряда других на-

селенных пунктов достаточно просто решается сочетанием активной работы по охране территории с работой по экологическому просвещению. Предупредительные меры - публикации в газетах, теле- и радиопередачи, листовки на автостанциях, вокзалах и в поездах, предупредительные аншлаги и дежурство на "узловых" - точках позволили значительно уменьшить поток нарушителей уже в первый год работы заповедника в 1993 году. А в 1994 году заповедный режим на значительной части заповедника был реализован, действовала пропускная система. Имевшие место нарушения, как правило, не оставались безнаказанными.

От инспекторов требовалось составлять протоколы на все нарушения, независимо от обнаружения или необнаружения нарушителя, но *принципиально важным* для работы охраны считалось добиться того, чтобы *задержанный нарушитель не остался безнаказанным*. К сожалению, это удавалось не всегда и не только из-за ошибок в производстве. Все более частыми становятся ответы судебных исполнителей о том, что "ответчик нигде не работает, имущества, на которое может быть наложено взыскание, не имеет, ведет аморальный образ жизни, и ущерб с него взыскан быть не может".

Конкретная тактика работы с нарушениями определялась состоянием охраны. Те формы, которые были хороши при массовых нарушениях в первые два года, потом стали мало результативны. Например, когда на территории было большое количество автотранспорта, наиболее эффективной формой были авторейды, позволявшие быстро "обработать" основную массу нарушителей. Но в последние годы авторейды потеряли всякую целесообразность, так как практически нет чужого автотранспорта, а редкие пешие нарушители стараются по дорогам не ходить и следов на дорогах не оставлять.

Аналогичная ситуация по нарушению правил рыболовства по Керженцу. Если в первые годы эффективна была работа с моторной лодки по сетям, то в последние годы сети среди бела дня уже никто не ставит, а наиболее обычным нарушением ос-

талась ловля вершами.

В работе охраны одним из наиболее сложных морально-этических вопросов были нарушение режима родственниками и друзьями инспекторов. Для того, чтобы снять эту напряженность, к работе в охране привлекалась оперативная группа, набираемая не из местных жителей. Но проблема остается острой, и в заповеднике не исключения случаи, когда инспекторам приходилось составлять протоколы на своих близких родственников.

При работе с нарушителями особенно важна была связь и возможность фотосъемки. Необходимость в оружии возникла только в последние годы с ростом численности лосей и появлением браконьеров, охотящихся на копытных.

Оружие в средней полосе в заповеднике, где даже просто нахождение людей запрещено, но достаточно высокая плотность населения, небезопасно тем, что, с одной стороны, инспектор теряет осторожность, присущую безоружному человеку, и становится более уязвим, с другой - проявляет повышенную склонность к провоцированию конфликта, а с третьей - повышает риск убийства. Убийство человека, даже если это вооруженный браконьер, оказавший сопротивление, в большинстве случаев не оправдано любым нарушением заповедного режима (речь здесь не идет о районах с постоянными вооруженными разборками на Кавказе или в Сибири).*

Работу охраны стремились организовать так, чтобы всегда *на связи был старший*, правомочный принимать решения, а

* Я в средней полосе носил пистолет шесть лет, как и мои коллеги по оперативной инспекции Мосрыбвода. Ни они, ни я никогда не имели повышенной склонности к провоцированию конфликта. Но наличие оружия придавало нам, с одной стороны, уверенность в своих силах, с другой - его наличие играло не последнюю роль в психологическом давлении на нарушителя. Другое дело, что надо хорошо представлять, какое оружие годится для нашей службы, в чьи руки можно его дать, как и когда им пользоваться (прим. рец.)

на территории - инспектора, обеспечивающие контроль ситуации, считая недопустимым общие выходные в субботу, воскресенье и в праздничные дни, исключая действие хотя бы одного из звеньев. Зимой регулярно проводилась учеба всего инспекторского состава со сдачей после нее техминимума.

В результате работы произошло резкое снижение уровня нарушений по наиболее массовым видам - сбору грибов и ягод, незаконному нахождению на территории - проезд, заход. Некоторое увеличение протоколов на нарушения по охоте и рыбной ловле, связано с усилением работы охраны по "тихим" видам, таким, как ловля вершами и наротами в зоне ограниченной хозяйственной деятельности, выделенной для жизнеобеспечения пос. Рустай. На большей части заповедника, где нахождение людей запрещено, нарушения носят единичный характер и сравнительно редко остаются безнаказанными.

Научно-исследовательская работа

Специфика направлений научно-исследовательской работы заповедника определяется как природоохранными проблемами региона, так и особенностями состояния природных комплексов самого заповедника, степенью репрезентативности его территории для региона.

В соответствии с постановлением Правительства России №360 от 23 апреля 1993 г. государственный природный заповедник "Керженский" организован с целью сохранения биологического разнообразия природных комплексов южной тайги в бассейне р. Волги.

Для этих природных комплексов характерен следующий ряд проблем:

- гидромелиорация, нарушающая естественный гидрологический режим, особенно в местах крупномасштабных разработок торфа;

- пожары, ставшие особо частым явлением на местах гарей 1972 года, и интенсивная рубка леса, прерывающие естественный ход сукцессионных процессов и резко нарушающие нормальную видовую и возрастную структуру растительных сообществ;

- перепромысел ценных охотничье-промысловых видов животных и резкое снижение их численности требуют неотложных и энергичных мер по их охране;

- загрязнение среды, влекущее за собой гибель одних (например, повсеместное усыхание можжевельника), ослабление и непредсказуемую реакцию других видов;

- возрастающая рекреационная нагрузка, угрожающая в отдельных местах привести к деградации уникальных природных комплексов.

Для территории заповедника необходимо отметить следующие особенности:

- 1) Значительные по площади и разнообразию болота, от верховых до низинных, с разветвленной гидрологической сетью, включающей полный водосбор р. Черной. Это позволяет вести изучение изменений гидрологического режима, обусловленных воздействием как абиотических (погодные условия), так и биотических факторов (деятельность бобров, изменение водоохраных свойств леса в ходе восстановления после рубок и пожаров).

- 2) Значительные площади горельников 1972 г. и последующих лет, а также вырубок до 1993 г., находящихся в разных стадиях зарастания, подвергавшихся антропогенным воздействиям разной степени или естественно возобновляющихся. Это дает возможность широкого выбора модельных участков для изучения процессов естественного восстановления природных комплексов разной степени нарушенности.

- 3) Низкая численность ряда ценных охотничье-промысловых видов, таких как лось, бобр, выдра, куница и некоторые другие, после установления заповедного режима должна резко

повыситься и затем стабилизироваться. Это позволит определить как максимальную, так и оптимальную емкость угодий, изучить факторы, определяющие динамику численности в условиях отсутствия антропогенного пресса.

4) Угнетенное состояние хвойной растительности (можжевельник, сосна) требует анализа причин и, возможно, разработки мер по их устранению. Для этого необходимо фитопатологическое обследование насаждений и определение состояния загрязненности природных комплексов ядохимикатами и тяжелыми металлами.

5) Выделение на территории заповедника зоны ограниченной хозяйственной деятельности для жителей пос. Рустай дает возможность вести наблюдения за состоянием природных комплексов при разных формах и разной интенсивности антропогенного воздействия, определять предельно-допустимый уровень рекреационной нагрузки, вырабатывать оптимальные формы рационального природопользования.

6) Территория заповедника не является репрезентативной для всех природных комплексов южной тайги Нижегородского Заволжья. Так здесь почти нет климаксных сообществ, ельники представлены преимущественно только пойменными приручьевыми участками, не представлены пихтовые леса, нет крупных озер. В связи с этим необходимо в качестве эталонных выбрать научные стационары за пределами заповедника на базе заказников и памятников природы. Для сохранения необходимого биоразнообразия вести работу по проектированию и организации Килемарского и Камско-Бакалдинского участков заповедника, охранной зоны заповедника и контролируемых заповедником заказников и памятников природы.

7) Территория заповедника расположена неподалеку (70 км) от крупного мегаполиса - Н.Новгорода, недалеко (40-60 км) от райцентров Бор, Семенов, Лысково, на территории заповедника находится пос. Рустай и существование заповедника без решения проблемы "Человек-Заповедник" невозможно. В связи с этим необходима организация эколого-просветительной дея-

тельности, направленной на формирование позитивного отношения населения к охраняемым территориям. Эта работа должна строиться на основе изучения психологических, социальных особенностей населения и экономических условий региона.

В соответствии с вышеизложенным научно-исследовательская работа заповедника должна быть сориентирована на решение соответствующих проблем.

1) Организация и ведение экологического мониторинга состояния природных комплексов южной тайги Нижегородского Заволжья.

С этой целью в заповеднике совместно с Верхне-Волжским гидрометцентром и кафедрой экологии ННГУ за счет областного экофонда начата работа по изучению загрязнения почвы, воздуха и цитогенетическому мониторингу на территории заповедника. Планируется организация работы станции фонового мониторинга.

2) Изучение процессов естественного восстановления природных комплексов южной тайги Нижегородского Заволжья с целью разработки рекомендаций по их охране, восстановлению и рациональному использованию, включающее:

а) Изучение взаимодействия абиогенных и биогенных факторов, определяющих изменения гидрологического режима в природных комплексах Нижегородского Заволжья.

Для решения этой задачи специалистами заповедника совместно со специалистами ННГУ проводятся гидрологические наблюдения и гидробиологические исследования на р.Керженец, пойменных озерах и малых реках заповедника.

б) Изучение процессов естественного восстановления после пожаров и рубок лесных комплексов Нижегородского Заволжья и разработка рекомендаций по формированию экологически полноценной видовой и возрастной структуры восстанавливающихся лесов.

С целью изучения этого вопроса заповедником приобретены аэрофотоснимки территории, сделанные на момент орга-

низации заповедника, проводятся подготовительные работы к геоботаническому картированию и планируется на 1998 год проведение специализированного лесоустройства.

в) Изучение факторов, определяющих динамику численности и структуру популяций редких и уязвимых, а также ценных охотничье-промысловых видов позвоночных животных.

С момента организации заповедника ведутся учеты основных охотничье-промысловых видов животных, которые показали резкое возрастание численности лосей благодаря заповедному режиму от 0 - в 1994 г., 5 особей - в 1995 г., 20-25 голов в 1996 г. до 150 зверей в 1997 г.. Ведутся наблюдения за редкими видами животных и растений.

г) Изучение фитопатологического состояния лесных комплексов с целью выявления причин ослабленного состояния древостоя и разработки мероприятий по их охране и защите.

Фитопатологические исследования в 1994-1996 г.г. показали, что состояние лесных комплексов заповедника в целом достаточно благополучно. Продолжение этих работ до проведения лесоустройства далее пока нецелесообразно.

3) Разработка научных и практических рекомендаций по охране природных комплексов Нижегородского Заволжья и рациональному природопользованию в регионе.

В 1994 г. заповедником по заданию областной администрации было организовано проведение авиаучета копытных совместно со специалистами облкомприроды, охотобщества, охотуправления и университета, на основании данных которого на три года в области была закрыта охота на лосей.

4) Разработка научных и практических рекомендаций по ведению эколого-просветительной деятельности.

В 1993-94 г.г. проведено анкетирование жителей пос. Рустай и сформирована база данных, на основе анализа которой подготовлен проект Положения о заповеднике. В 1994-95 г.г. были проведены опросы населения, на основании анализа которых психологами Госправового департамента Нижегородской обла-

стной Администрации были даны рекомендации по решению проблем работы с населением.

Неприятие заповедника

Далеко не все проблемы, характерные для молодых заповедников, удалось решить успешно. При прием-передаче от Борского лесхоза были переданы два трактора, автомашина, но не удалось получить здание лесничества, ПХС, пожарную вышку.

Одной из главных проблем мы считаем неприятие заповедника. По отношению к заповеднику и в самом начале его работы совершались "теракты". Так после весенних рейдов 1994 года по изъятию сетей был топором прорублен катер заповедника, а летом после рейдов по задержанию нарушителей, собиравших до срока клюкву, - порезаны ремни на мотодрезине. Но в целом обстановка была относительно спокойной.

Обострилась ситуация в 1995-1996 г.г. в связи с тем, что ряд органов местной исполнительной и законодательной власти приняли противозаконные решения, не согласованные ни с заповедником, ни с природоохранными структурами, по изменению границ заповедника и изъятию части его территории. И хотя через арбитражный суд это решение удалось отменить, количество правонарушений в этот период возросло.

Кроме того, усиление работы заповедника по пресечению нарушений, связанных с незаконной охотой и рыбной ловлей запрещенными методами, повлекло за собой ряд преступлений против собственности заповедника и прямые угрозы в адрес работников охраны.

Для иллюстрации приведем краткий перечень:

23 июля 1995 г. совершен поджог сена, сгорело 3 стога (около трех тонн) инспектора охраны В.Б.Кукушкина.

13 августа того же года совершена попытка поджога здания полевой базы заповедника, но поджог был вовремя обнаружен, оперативно произведено тушение.

14 августа совершен поджог, сгорело 2 стога (около 4 тонн) сена, заготовленного для лошади заповедника. Сообщили мне о поджоге 15 августа прямо на совещании по изменению границ заповедника у главы районной администрации.

28 сентября возник пожар по обоим сторонам узкоколейной железной дороги. Своевременно принятые меры позволили оперативно локализовать очаг. Судя по характеру загорания, вероятен поджог.

В ночь с 21 на 22 октября совершен поджог кабины автомашины ГАЗ-63. Своевременно принятые меры по тушению предотвратили взрыв бензобака.

23 октября ночью выстрелами из ружья разбиты два окна в здании полевой базы, лобовое стекло автомашины ГАЗ-66.

31 января 1996 г. Арбитражный суд по иску заповедника об отмене решения Борской администрации о изменении границ заповедника. Судьи в мантиях начинают заседание. И вдруг заседание обрывается, поступил звонок, что в 12 час. взорвется бомба. Бомбы, конечно, не обнаружили, но судебное заседание сорвано, предупреждение есть. Кому и от кого?

Кульминационным моментом стал пожар 23 апреля 1996 г. в день, когда в областном суде должно было состояться заседание по делу о правомерности организации заповедника. От поджега сгорело отремонтированное двухэтажное деревянное здание базы заповедника, были уничтожены оборудование, инвентарь, снаряжение и материалы.

Но это был последний крупный "теракт", вызвавший негодование большей части жителей поселка.

Одной из первоочередных и наиболее сложных задач, которую пытался решить заповедник, было формирование позитивного отношения к заповеднику местных жителей.

Одним из принципов работы заповедника стала *открытость*. Еще до проведения приема-передачи территории были проведены собрания с коллективами лесничеств, с охотколлективом поселка, с населением. При этом жителями были выска-

заны многие реальные проблемы, на решение которых была сориентирована работа администрации заповедника. В магазине поселка был организован небольшой информационный стенд, где помещались наиболее важные материалы о заповеднике. Хорошей формой было и выступление по поселковому радио.

Удачной находкой оказалась идея выпуска поселковой газеты "Русская тайга", учредителями которой кроме заповедника стали администрации поселка и школа. Газету читали, в нее писали и взрослые, и дети. Только самые ярые противники заповедника отказывались выступать на ее страницах, называли газету листовкой, трижды подавали в суд. Но газета выиграла и в районном и в областном суде и продолжает жить.

Для того, чтобы выработать оптимальную и наименее конфликтную "доброжелательную" тактику действий по установлению заповедного режима, администрацией заповедника совместно с госинспекторами охраны (они - жители поселка) проводилось совместное обсуждение проблем, организованное по принципу "теплого душа" мозгового штурма. Так, например, "коллективным разумом" были предложены и затем реализованы инспекторами дежурство по утрам на дорогах в заповедник с целью предупреждения нарушений, встреча поездов и предупреждение через громкоговоритель о заповедном режиме и т.п. мероприятия. В организации работы охраны считалось важнее не допустить нарушений, чем их потом пресекать, сделать все возможное, чтобы нарушителями не стали те, с кем можно сотрудничать.

Понимая, что ограничения режима заповедника мало способствуют формированию позитивного отношения местных жителей, при формировании базы данных по жителям пос. Рустай в начале 1994 г. основное внимание уделялось выяснению их основных потребностей в пользовании природными ресурсами, по сенокосу и выпасам, заготовке дров и сбору грибов и ягод.

На основе анализа этих потребностей при подготовке проекта индивидуального Положения о заповеднике было предусмотрено выделение вокруг поселка по аналогии с биосферными заповедниками "Зоны ограниченной хозяйственной деятельности", где и разрешалось ограниченное природопользование: сенокос, выпас, подбор валежа, сбор грибов и ягод, рыбная ловля.

Кроме того, по мере сил и возможностей специалисты заповедника включались в решение проблем поселка Рустай - от очистки улиц зимой от снега и строительства мостов, оказания помощи транспортом, до организации проведения праздников. А на Новый год уже стало традицией вручение инспекторами каждой семье поселка календаря заповедника и новогоднего выпуска газеты. От этого, как правило, не отказываются даже самые последовательные противники заповедника.

Немалое значение имело и целенаправленное формирование имиджа заповедника: красиво оформленные пропуска с символикой заповедника, наклейки на транспортные средства жителей поселка, обмундирование с нашивками и нагрудными знаками госинспекторов по охране заповедника и пр.

Ориентация в экологическом просвещении на работу со школой привела к тому, что в настоящий момент Рустайская средняя школа стала школой с экологическим уклоном и является надежным партнером заповедника по экологическому просвещению населения.

Одной из проблем в начале организации заповедника было то, что школьники регулярно сбивали аншлаги. Тогда изготовление аншлагов заказали школе, и ребята делали их на уроках труда. Работа недорого, но оплачивалась. После этого аншлаги практически больше не сбивались, хотя и стояли некоторые из них на окраине поселка.

Попытка организации группы поддержки заповедника среди жителей поселка Рустай, как это нами задумывалось, потерпела неудачу. Хотя люди и готовы были сотрудничать с заповедником, такие формы давления противников заповедника,

как поджоги, стрельба по окнам и прямые угрозы расправы, остудили пыл сторонников заповедника. Тем не менее, влияние заповедника растет. Об этом свидетельствует заявление одного из оппонентов в суде, что мы "развратили половину жителей поселка".

Поиск путей решения проблем взаимоотношений заповедника и жителей пос. Рустай привел к выводу о целесообразности реорганизации заповедника в биосферный, а зоны ограниченной хозяйственной деятельности - в биосферный полигон. На областном уровне принято соответствующее решение о начале проектно-изыскательских работ, которым предполагается увеличение территории заповедника "Керженский" до 300 тыс. га. Планируется, что в его состав в качестве участков войдут территории намеченных к организации Килемарского и Камско-Бакалдинского заповедников. В работе по подготовке проекта принимает участие и заповедник.

К числу серьезных просчетов в работе с населением следует отнести:

- чрезмерно "жесткую" позицию директора заповедника по отношению к дачникам пос. Рустай, не оставившую пути компромиссного решения объективного конфликта;

- преждевременность попытки организации "группы содействия заповеднику", т.к. как жесткая ситуация, в которой необходимо использование силовых форм решения проблемы, пугает людей;

- излишнюю мягкость к проявлениям антизаповедных настроений. Желание найти компромиссное решение было принято за слабость. Путь поиска компромисса кончился актами насилия. В результате решение вопросов было перенесено в суд. Все дела заповедником были выиграны, после чего все террористические акты прекратились сами собой.

Часть 3

Советы на каждый день

Пытаться давать советы - дело почти безнадежное, но такое соблазнительное. В каждой конкретной ситуации нужно свое конкретное решение. И все же есть то, что часто используется в управлении временем, информацией, людьми и деньгами, и с чем хотелось бы познакомить читателей. Возможно, у кого-то возникнет после этого желание задуматься самому, как лучше решать подобные проблемы, или почитать по этому вопросу соответствующую литературу. Если это произойдет, то можно будет считать, что время, потраченное на чтение этой части не пропало даром.

Глава 11

О работе заповедника и в заповеднике

О работе с разными ветвями власти

Работая с представителями разных ветвей власти, следует учитывать специфику и стиль их работы, характерные отличия в отношении к решению вопросов. Соответственно, при работе с представителями этих органов нужно по-разному строить и взаимодействие, и тактику своих выступлений.

Компетентные и профессиональные представители органов *судебной власти*, как правило:

- а) предварительно внимательно знакомятся с материалами дела;
- б) привлекают к работе экспертов, задавая им конкретные вопросы;
- в) руководствуются при принятии решения Законом и здравым смыслом.

При работе с судом для успешного решения вопроса важно до судебного заседания тщательно подготовить и передать все материалы по делу. Нужно максимально подробно в исковом заявлении или в объяснении на исковое заявление, если иск к Вам, дать ссылки на все имеющие отношение к делу статьи законов, желательно с цитированием, приложить оценки и заключения экспертов, заявления свидетелей, максимально облегчив работу суда. Учитывая, что зачастую в природоохранном праве они ориентируются крайне слабо в виду отсутствия регулярной практики, предоставьте копии нужных для рассмотрения дела законодательных и нормативных документов, включая извлечения из комментариев к Федеральному закону "Об особо охраняемых территориях".

На суде, напротив, выступать следует достаточно сжато (уважайте чужое время) и аргументировано, опираясь только на ключевые законодательные документы, т.к. всю правовую часть судьи могут взять из ваших материалов в деле. Чрезмерные и пространные речи с постоянными ссылками на законы в ходе судебного заседания вызывают раздражение судей, так как, во-первых, отвлекают их от сути дела, во-вторых, затягивают время процесса, а в-третьих, задевают профессиональное честолюбие. Наблюдая, как жестко судьи по гражданским делам в областном суде ведут дела с адвокатами и юрисконсультами, мы считаем за благо работать с судами сами. За четыре с половиной года через суды прошло более полусотни дел заповедника и к заповеднику, ни одно из которых нами не было проиграно.

Опытные и профессиональные представители органов *исполнительной власти*:

а) предварительно бегло знакомятся с материалами дела сами, но чаще поручают это специалистам аппарата;

б) привлекают к работе специалистов аппарата и экспертов, поручая им подготовить проекты решения;

в) руководствуются при вынесении решения здравым смыслом, иногда вопреки закону.

При работе с исполнительной властью важно предварительно проработать предлагаемое Вами решение с сотрудниками аппарата. Процедура прохождения документа по всем положенным ступеням иерархической лестницы обязательна, какие бы прекрасные отношения с руководителем и его подчиненными у Вас ни сложились бы. Во-первых, многие вопросы при поддержке специалистов администрации решаются просто в рабочем порядке. Во-вторых, выигрыш во времени, который Вы получаете, перескакивая при решении вопроса через какую-либо ступень служебной лестницы, как правило, оборачивается задержкой при его реализации или даже полной блокадой уже казалось бы решенного вопроса. В-третьих, не следует забывать, что, как правило, сотрудники аппарата переживают не одного руководителя, но хорошо помнят тех, кто нарушал установленные правила игры.

При обсуждении важного для Вас вопроса на заседании нужно предложить проекты предлагаемых решений, согласованные с руководителями большей части (а желательно - всех) заинтересованных организаций. Как правило, если нет возражений у заинтересованных сторон, решение принимается автоматически. Но в случае разногласий, принципиально важно заручиться поддержкой не только специалистов аппарата, но и экспертов. Обращаться следует к здравому смыслу руководителей, принимающих решения, т.к. обращение к законам действует слабо (порой не действует вовсе) и помогает далеко не всегда.

При конфликтном решении вопроса, когда Вы не в состоянии убедить руководителя, и Вам приходится отказаться вы-

полнять распоряжение, важно не дать конфликту перейти в эмоциональный. Независимо от решения проблемы, Вы должны расстаться как деловые партнеры, готовые к сотрудничеству по другим вопросам.

Депутаты органов *законодательной власти*, в силу специфики их формирования, часто не являются ни компетентными, ни опытными, ни профессиональными, а потому:

а) как правило, предварительно не знакомятся с делом, считая, что смогут в нем разобраться по ходу заседания;

б) редко привлекают объективных экспертов и невнимательно их слушают;

в) при принятии решения зачастую руководствуются личными эмоциями и конъюнктурными соображениями.

С законодательной властью работать сложно. Здесь умение хорошего оратора влиять на аудиторию может значить много больше, чем обоснованность решения законами и обращение к здравому смыслу. Огромное значение приобретает "лоббирование", предварительная работа индивидуально с каждым депутатом. Хороший результат дает также работа со специалистами аппарата (помощниками или консультантами депутатов), которые готовы в рабочей обстановке по сути разобраться в вашем вопросе и способны реально влиять на принятие решения депутатами. Смягчает ситуацию то, что с этой ветвью власти директору заповедника приходится работать реже всего.

О руководителе и руководстве

Руководитель должен быть всегда "в форме". Если плохо себя чувствуете, то лучше совсем не выйти на работу (отдохнуть, полечиться, почитать специальную литературу или просто подумать), чем в состоянии неконтролируемой или неадекватной реакции принимать неверные решения или просто испортить настроение подчиненным.

Старайтесь, чтобы в Вашем непосредственном прямом подчинении были те, кто Вам симпатичен. Атмосфера любви должна быть вокруг Вас и в коллективе. Если у кого-то из руководителей или из сотрудников к кому-то ярко выраженная неоправданная антипатия, переподчините тому, кто готов с ним работать с чувством доброжелательности.

При выборе форм и мер воздействия стремитесь к пониманию "пострадавшим" справедливости и необходимости наказания. Помните: замечания - наедине, похвала - при всех.

Не бойтесь признавать ошибки. Это не уронит Ваш авторитет, а лишь усилит его.

Делегируйте все, что можно, кроме своих главных функций: постановка целей и задач, мотивация, оценка, контроль, расстановка кадров.

Точность - вежливость королей. Если Вы хотите приучить всех ценить чужое время - начинайте всегда все во время, никого не дожидаясь. Помните, что на поезд даже самые злостные "опаздывальщики" успевают до его отправления.

Если Вы хотите сохранить работоспособность коллектива, то принципиально важно избежать перекосов в разных отделах внутри заповедника в вопросах трудовой дисциплины, социальной защищенности и льгот, оплаты труда.

О планировании

В прежнее "застойное" время планирование работы заповедников определяли два основных документа: проект организации работы заповедника, подготовленный при проведении лесоустройства и пятилетние и ежегодные планы капитального строительства, заповедно-режимных и лесохозяйственных

мероприятий, научно-исследовательских работ и работ по экологическому просвещению со сметами бюджетных и внебюджетных расходов (в системе лесного хозяйства - промфинплан).

Плюсами было гарантированное финансирование и возможность реального обоснованного планирования. Минусами - жесткая, косность бюрократической системы, требовавшая ориентации руководителя в большей степени на исполнение расходов, чем на повышение их эффективности, и сложности, связанные с регламентированными централизованными поставками, при регулярных сбоях в которых трудно было приобрести необходимые материалы, оборудование или инвентарь, даже имея на счету гарантированные деньги.

Рынок решил многие проблемы снабжения. Имея деньги, за наличный или безналичный расчет можно достать практически все. Но...

В настоящее время денег у федерального руководства нет ни на проведение лесоустройства, ни на обеспечение жизнедеятельности заповедников. В этих условиях годовые планы и бюджетная заявка уже почти потеряли свое значение для реального планирования управления. Как никогда успешность работы заповедника сегодня зависит от умелого оперативного руководства, от того, насколько верным окажется прогноз по успешности поиска финансирования и насколько эффективны будут расходы.

В последнее время все чаще звучит слово "менеджмент-план" или "план управления", вызывающее изрядное раздражение руководителей заповедников, задержанных проблемами поиска денег для латания дыр. От обычного проекта организации работы заповедника менеджмент-план отличается большая гибкость и ориентация на постоянную корректировку плана действий в зависимости от изменения целей и текущего состояния дел.

Но менеджмент-план - не панацея. Он способен помочь решать проблемы только в том случае, *если заповедник не потерял свойства управляемой системы* (см. ч.1, гл.1), такие как *четко определенные цели управления, способность изме-*

няться, иметь дееспособную организационную структуру управления, возможность выбора вариантов, ресурсы, возможность установления обратных связей, измерения результатов. Разработка менеджмент - планов для заповедников при отсутствии хотя бы одного из условий - занятие малоэффективное. А всем условиям, увы, не отвечает почти ни один заповедник. Поэтому, вряд ли без коренного изменения сложившейся ситуации, разработка менеджмент планов окажет существенное влияние на состояние заповедников.

На наш взгляд, при планировании практической работы не обязательно разрабатывать детальный проект развития или многовариантный и многоступенчатый менеджмент-план. Но принципиально важно для каждого заповедника определить ключевые моменты:

1. *Цель движения и этапы развития.* Каким должен стать заповедник через год, пять, двадцать лет.

2. *Полное меню всех важных и нужных расходов,* которое является основой для регулярной правки и корректировки. При организации заповедника "Керженский" была составлена полная смета расходов, которая в течение четырех последующих лет являлась ориентиром, как при ежегодном планировании, так и при определении расходов, которые в основном "укладываются" внутри этой сметы.

3. *Приоритеты финансирования,* которые могут меняться по годам и даже в разное время года в зависимости от ситуации.

Так главным приоритетом в заповеднике "Керженский" являются *расходы, без которых под угрозой срыва оказывается решение наиболее важных проблем:* летом при высокой пожарной опасности это обеспечение четкой связи, запаса ГСМ и исправной техники, работы инспекторов на территории. Зимой, когда главная проблема - браконьерство, приоритет отдается работе инспекторов на территории, обеспечению четкой связи. Без техники и ГСМ трудно, но можно обойтись. И т.д.

Вторую по важности группу составляют *расходы, определяющие эффективность работы.* Так при выборе между офисной мебелью и оргтехникой приоритет отдается последней, т.к. она значительно повышает эффективность работы, даже если ксерокс стоит на ящике, компьютер - на старом столе. Оборудование обогреваемой хижины - дело не очень дорогое по сравнению с расходами на ГСМ, но если она поставлена по месту, то закрывает проблемы пешей охраны отдаленного участка при меньших издержках, чем патрулирование этой территории на машине.

Важны и *расходы, которые определяют и формируют имидж заповедника* - на символику, аншлаги, форму, буклеты, газеты, стенды, видеофильмы.

К ключевым относятся *расходы, направленные на будущее, на развитие заповедника,* такие как учеба персонала, работа с населением, общественностью и органами власти, проектно-исследовательские работы, такие как установление границ в природе, лесоустройство, разработка проектно-сметной документации для капитального строительства и пр.

Определение приоритетов финансирования - важная составная часть политики организации. Оно позволит внести ясность в хаос конкретных решений по тому, как делить деньги, которых постоянно не хватает.

В завершение хочется привести высказывание С. Паркинсона и М. Рустомджи /14/ о необходимости долгосрочного планирования:

"Ведущие компании составляют ... бюджеты на десять лет вперед. Эти бюджеты пересматриваются каждое полугодие, после чего составляются бюджеты на следующие шесть месяцев, так, чтобы бюджет был всегда составлен на десять лет вперед. Эти периодические ревизии помогают руководству сохранять бдительность и быть уверенными в том, что изменившиеся условия не застанут его врасплох. Можно с уверенностью сказать, что чем неопределеннее будущее, тем больше не-

обходимость в заблаговременном планировании. ...Имея бюджет, возможно в какой-то степени получить контроль над будущим”.

Не меньшее значение, чем планирование бюджета, имеет и планирование рабочего времени как руководителя, так и подчиненных.

О демократии и обсуждениях

При планировании работ, составлении проектов и смет, и просто при принятии тех или иных управленческих решений особенно часто приходится задумываться о том, когда, с кем, как и по каким вопросам нужно проводить обсуждение.

Не играйте в демократию, но привлекайте к выработке оптимального решения весь необходимый интеллектуальный потенциал организации.

Если Вы уже приняли решение по вопросу, то не выносите его на обсуждение, а доведите до исполнителей, обсуждая лишь то, как его лучше реализовать.

Но если Вы действительно хотите решать вопрос демократическим путем, тогда Вы должны принять к исполнению совместно выработанное решение, даже если оно Вам не нравится. Нельзя отменять решение, выработанное с Вашей подачи коллегиально. Это не только вызовет оправданный протест, но и отобьет желание обсуждать серьезно что-либо в дальнейшем.

Классический пример, когда бабушка за завтраком спрашивает внука: “Тебе чай или кофе?”, а на ответ внука: “Кофе” тут же возражает: “Нет, кофе вредно, лучше чай”. Увы, нередко подобным “демократическим” путем поступают и руководители, вызывая чувство раздражения и обиды у подчиненных.

Лучше всего до обсуждения определить правила игры: это будет мозговой штурм с целью поиска идей; или конструктивная критика предлагаемых вариантов с целью анализа узких мест и поиска дыр; или выяснение общественного мнения с целью оценки предполагаемых социальных последствий; или просто необходимость “спустить пар в котле”, снизить напряженность в коллективе и понять причины скопившихся проблем; или действительно руководство готово решать проблему путем голосования или использовать элементы самоуправления.

Демократия оптимальна при стабильной ситуации, но в “экстреме” часто бывает нужна жесткая диктатура. На тушении пожара или при задержании вооруженного браконьера для руководителя вполне уместна знаменитая формулировка: “Мы тут посоветовались, и я решил...”. Одна из наиболее часто повторяющихся ошибок, когда на обсуждение выносятся вопросы, требующий непопулярного и авторитарного решения.

О научных исследованиях

Концепции организации научных исследований в заповедниках посвящены несколько работ Е.А.Шварца /45, 46/. Не оставлены в стороне эти вопросы и в программной статье В.Б.Степаницкого /24/. В каждом заповеднике необходимо определить не только отношение к концепции и профиль научных исследований, но и выработать свою политику по определению приоритетов тех или иных исследований, критериев оценки приемлемости тех или иных методик, форм сотрудничества со сторонними исполнителями и т.д.

Научный отдел - лицо организации, ее мозг. Цените его и используйте этот интеллектуальный потенциал в выработке оптимальных решений проблем заповедника.

Психологический климат внутри коллектива в значительной мере определяет состав научного отдела. Осторожно и внимательно подбирайте кадры научных сотрудников. Претендент на работу в научном отделе заповедника должен иметь не только диплом профильного вуза, но главное - *интересоваться наукой*.^{*} Помните, что если научный сотрудник не хочет работать, то заставить его работать невозможно.*

Уделяйте особое внимание мотивации. Сотрудники научного отдела, если они работают, то отнюдь не только ради тех денег, которые сегодня не обеспечивают даже необходимого прожиточного минимума.

Стремитесь сделать научно-исследовательскую работу в заповеднике максимально открытой для обмена информацией и общения сотрудников с коллегами. Возможность участия в научных совещаниях и конференциях, командировки по обмену опытом и стажировки у специалистов, выезды в научные центры для консультаций и работы с литературой - необходимые условия для организации полноценной научной работы. Большое значение имеют регулярные контакты научных сотрудников с работниками других научных учреждений, в том числе привлечение их для организации и проведения научных семинаров в коллективе заповедника.

Природоохранная этика в научных исследованиях должна занимать ключевое место. Как пишет А.А.Никольский /47/ "...настало время подумать об этической экспертизе на территории заповедников. Ее главная задача - следить за тем, чтобы сами ученые не нарушали нормы профессиональной этики - этики благоговения перед жизнью".

* Можно также добавить, что лучше иметь совместителя - доцента кафедры зоологии в ВУЗе, чем на полной ставке проживающего по месту центральной усадьбы неудавшегося агронома, от науки весьма далекого, но рвущегося в научный отдел (прим. рец.).

Исследования, при которых ради изучения фенетики зубов специалисты заповедников отстреливают медведей (пусть даже и за пределами заповедника) или отлавливают сотни полевок, с этих позиций, мало чем отличаются друг от друга, трудно совместимы с природоохранной этикой и нежелательны в заповедниках.

Из советов профессионалов менеджмента

Если Вам достался лимон, сделайте из него лимонад.
Д.Карнеги

Искусство управления

Если организация не развивается, не совершенствуется, не растет, то обязательно найдутся некие факторы или причины, которые будут способствовать ее "свертыванию", поэтому любой прогрессивный менеджер постоянно стремится внедрять новую, более совершенную технику, технологию, корректирует цели и задачи, улучшает организационную структуру, систему оплаты труда, методы работы с кадрами.

В.Г.Зазыкин, А.П.Чернышов /8/
* * *

Для управления нет ничего важнее, чем искренность. Не вообразайте, что Вы можете пускать пыль в глаза своим рабочим. Они проницательны и всегда готовы заметить неискренность.

По мнению Друкера, честность - самое важное качество для хорошего управления.

Добейтесь репутации человека, который всегда держит свое слово, или даже выполняет больше, чем обещал. Никогда не обещайте того, что не можете выполнить, и следите за тем, чтобы никто не принимал Вашу дружескую болтовню за обещания.

Каждый совершает ошибки. Но как только ошибка сделана,

очень важно направить все усилия на ее изучение, анализ, осмысление, после чего необходимо попытаться понять, почему все-таки она была допущена. Учитесь на ошибках. Со временем Вы заметите, что совершаете их все меньше и меньше, поскольку всегда извлекаете из них уроки.

Вините других, и другие будут винить Вас. Вините себя, и другие постепенно начнут поступать так же. В результате Вы получите не только улучшения в работе, но мир и гармонию в своем рабочем окружении.

С.Паркинсон, М.Рустомджиджи /14/

"Управляющая пятерня"

Если Вы хотите легко и прочно запомнить основные задачи управленческой ответственности, посмотрите на рисунок. Один (указательный) палец показывает на того, кого Вы хотите в чем-то обвинить, три пальца указывают назад, на себя. Они спрашивают:

1. Кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?
2. Кто его инструктировал, как это было сделано?
3. Был ли соответствующий контроль за его работой?

Как может получиться плохой результат при хорошем управлении? Только убедившись, что за ответы по всем трем пунктам получены хорошие отметки, можно разогнуть "Обвиняющий" палец. При этом большой палец напоминает, что излишний нажим делает успех невозможным.

Вернер Зигерт, Лючия Лонг /48/
* * *

Хорошие менеджеры никогда никого не обвиняют - они только выясняют, что произошло не так, и действуют или планируют дальнейшие действия так, чтобы избежать подобных повторений.

Джон Кортис /15/

О мотивации

Хорошая практика включает в себя:

а) платить людям хорошую заработную плату и давать шанс заработать больше за лучшее выполнение своих обязанностей...;

б) объяснить им причину, дать обоснование существования их рабочих мест и пояснить позицию корпорации по отношению к каждому рабочему месту - сфокусироваться на нем;

в) обращаться с сотрудниками, как с человеческими существами, хоть и плохо запрограммированными и информированными, которые хотят работать на компанию и полностью разделяют все точки зрения компании, т.е. полностью стоят на ее стороне;

г) громко хвалить выдающиеся успехи и усилия, но балансировать их тихим, но тактичным замечанием (нареканием), когда заметили, что человек не дорабатывает;

д) задавать стимулирующие вопросы, не важно, что они не серьезные.

Мотивация имеет много общего с руководством и сексом - занимайтесь этим, но не болтайте много об этом.

Джон Кортис /15/

Требования к руководителю

- Способность эффективно управлять собой и своим временем.
- Разумные личные ценности.
- Четкие личные цели и цели выполняемой работы.
- Упор на постоянный личный рост.
- Навык быстро и эффективно решать проблемы.
- Изобретательность и способность к инновациям.
- Высокая способность влиять на окружающих.
- Знание современных управленческих подходов.
- Способность руководить.

- Умение обучать и развивать подчиненных.
- Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

М.Вудкок, Д.Френсис /49/.

* * *

- **Обладай видением.** Люди хотят идти за теми, кто знает, куда идти, они хотят знать, почему их ведут именно туда, а не в другую сторону, и они не переносят, когда цель пути постоянно меняется.

- **Доверяй своим подчиненным.** Ответственность должна распределяться по всем ступеням служебной лестницы.

- **Будь хладнокровен.** Демонстрируй хладнокровие в критических ситуациях. Это побуждает окружающих хранить спокойствие и действовать продуманно.

- **Не бойся рисковать.** Лидеры побуждают своих подчиненных не только идти на риск, но и открыто признавать ошибки. Ничто другое не деморализует людей так, как осознание того, что малейшая оплошность может означать крах всей карьеры.

- **Будь экспертом.** Каждый, на всех ступенях служебной лестницы, должен быть убежден, что лидер знает, по меньшей мере, столько же, сколько они сами.

- **Стимулируй появление разных точек зрения.** Если ты окружен людьми, которые говорят тебе только "да", значит, либо ты, либо они занимают не свое место.

- **Лидеры обладают способностью находить элегантные простые решения сложных проблем.**

О взаимоотношениях с людьми**Шесть способов располагать к себе людей**

- Проявляйте искренний интерес к другим людям.
- Улыбайтесь.
- Помните, что для человека звук его имени является самым

сладким и самым важным звуком человеческой речи.

- Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать Вам о себе.
- Ведите разговор в круге интересов Вашего собеседника.
- Давайте людям почувствовать их значительность - и делайте это искренне.

*Девять способов, как изменить человека,
не нанося ему обиды и не вызывая негодования*

- Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинства человека.
- Обращая внимание людей на их ошибки, делайте это в косвенной форме.
- Прежде, чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках.
- Задавайте вопросы вместо того, чтобы отдавать приказания.
- Дайте человеку возможность спасти свое лицо.
- Хвалите человека за каждый даже самый скромный его успех и будьте при этом искренни в своем признании и щедры в похвалах.
- Создайте человеку доброе имя, чтобы он стал жить в соответствии с ним.
- Пользуйтесь поощрением. Сделайте так, чтобы недостаток, который Вы хотите в человеке исправить, выглядел легко исправимым, а дело, которым Вы хотите его увлечь, легко выполнимым.
- Делайте так, чтобы людям было приятно исполнять то, что Вы хотите.

Двенадцать способов убедить в своей точке зрения

- Единственный способ добиться наилучшего результата в споре - это уклониться от спора.
- Проявляйте уважение к мнению другого.

- Если Вы неправы, признайте это сразу и чистосердечно.
- Вначале покажите свое дружеское отношение.
- Пусть Ваш собеседник с самого начала будет вынужден отвечать Вам "да", "да".
- Дайте собеседнику возможность выговориться.
- Пусть Ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему.
- Честно попытайтесь увидеть вещи с точки зрения другого.
- Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других людей.
- Взывайте к благородным побуждениям!
- Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их.
- Бросайте вызов!

Дейл Карнеги /50/

Принятие решений

Правильные решения не вытекают из гениальной интуиции. Правильные ответы вытекают из правильных вопросов.

П. Друкер

* * *

Политика организации ...оказывает большую помощь в принятии решений. Как только политика или основные принципы четко определены, принятие решений по часто возникающим проблемам становится рутинной процедурой. Это означает, что полномочия для принятия подобных решений могут быть переданы нижнему звену руководства, так как результат уже предопределен политикой компании.

Исключения из принятой политики следует делать с большой осторожностью. ...Причины каждого исключения и обстоятельства, вынудившие руководство пойти на такой шаг, должны быть ясно изложены в письменном виде. В противном случае каждый потом будет просить сделать для него исключение.

Творческий процесс принятия решения состоит из пяти основных шагов:

- постановка проблемы;
- сбор данных, относящихся к проблеме;
- детальное изучение данных;
- выработка возможных решений;
- выбор решения из возможных вариантов и его проверка.

Руководители должны решать только такие вопросы, с которыми другие люди не в состоянии справиться. Обычно же руководитель освещает проблему, объясняет ее насущность, но решение оставляет своим заместителям. Он должен только спросить, что и когда они планируют сделать.

Смысл такого подхода заключается в том, что если предоставить заместителям свободу действий, то они будут делать то же самое в отношении своих подчиненных. Таким образом, атмосфера свободы, инициативы и творчества распространится по всей организации.

С.Паркинсон и М.Рустомджи /14/

Чтобы принять оптимальное решение, я должен прежде всего перестать выполнять плохое решение.

Я избегаю нерешительности и половинчатых решений, основанных на полуправде.

Я использую *обе половины* надежной системы для неуклонного улучшения принимаемых решений: холодную голову и горячее сердце.

Я пользую свой разум, задавая себе практический вопрос, и обращаюсь к своему сердцу, задавая себе личный вопрос. Затем, выслушав самого себя и других, улучшаю свое решение и выполняю его.

Чтобы использовать свой разум, я задаю себе практический вопрос: *“Удовлетворяю ли я подлинную потребность, узнал ли все варианты выбора и все ли продумал до конца?”* Это

простое “хотенье” или подлинная потребность? Какая информация мне нужна? Подготовил ли я для себя выбор? Если я совершу это, что произойдет? А что после?”

Чтобы обратиться к своему сердцу, я задаю личный вопрос: *“Видно ли из моего решения, что я честен сам с собой, доверяю собственной интуиции и достоин лучшего?”* Говорю ли я себе правду? В каком состоянии я принимал свое решение? Что бы я решил, если бы не боялся? Что бы я решил, если бы был достоин лучшего?”

Спенсер Джонсон /51/

Одни, принимая решение, прислушиваются к сердцу, другие – начинают думать. Что лучше? На мой взгляд, и то, и другое может быть криво, ведь обстоятельства бывают разными. Когда нужно принять решение, касающееся тебя, - не будь дураком, прислушайся к сердцу. *Особенно – если оно у тебя умное. Умная сердечность – мудрость и есть.* Но если нужно принять решение, касающееся других, подумай головой, иначе можешь оказаться сволочью. Потому что голос сердца у очень многих оказывается голосом его пустого желудка. “Хочу!!!” – от сердца...

Как мне кажется, у действительно нравственного человека никакого выбора нет. У него есть и могут быть только размышления, только прикидки – каким путем точнее реализовать тот выбор, который он сделал уже давно. Он отодвинет от себя не только Злое, он отодвинет и Трусливое. И не разрешит себе слабое. И запретит себе просто Любопытное. Вздохнув, попросится с самым-самым Интересно. И даже чудесно Красивое останется вне его пути, если вдруг это Красивое не совпадет с путем его – с путем добра. *Что бы я ни делал, количество добра в мире должно увеличиваться.*

Н.Козлов /52/

О самоуправлении

1. Само по себе участие рабочих в управлении наверху в условиях бюрократизированной организации редко дает что-нибудь, кроме пустой риторики, конфликтов и снижения продуктивности. Представители рабочих коллективов, выдвинутые “наверх”, легко подвергаются манипуляции.

2. При наличии ответственного предпринимательского менеджмента самоуправление играет полезную роль. Новаторам не следует жалеть времени на обсуждение с рабочими последствий своих проектов. Но ответственность за рискованные решения (а любые экономические решения, и даже их отсутствие, связаны с риском) должна лежать на менеджере.

3. Суть самоуправления не в делегировании власти немногим представителям наверху, но в возможности самостоятельно принимать решения в своей сфере компетентности. Решения должны приниматься возможно ближе к тому уровню, на котором они осуществляются.

4. Важнейшей задачей самоуправления должно стать осуществление эффективной коммуникации между высшим руководством и непосредственными исполнителями. Число промежуточных ступеней, через которые верх и низ обмениваются информацией, должно быть сведено к минимуму. Одним из важных достижений самоуправления является не столько “демократическое принятие решений”, сколько интенсивный обмен информацией между всеми членами коллектива.

5. Трудовым коллективам плохо удается выработка рискованных решений, однако об экономических результатах этих решений коллектив может судить вполне компетентно. Чтобы быть эффективным самоуправлению следует ограничить свои задачи.

6. В тех случаях, когда предприятие с высоким развитием

самоуправления отличается выдающейся продуктивностью и быстрым ростом, за фасадом самоуправления обнаруживается весьма эффективный, высококвалифицированный и достаточно свободный в своих действиях предпринимательский менеджмент.

Современный менеджмент /7/

* * *

“...Организация существует за счет денег и людей. Управляющие существуют для того, чтобы управлять и тем, и другим. Профсоюзы существуют только благодаря ошибкам и решениям, принятым ранее администрацией. А посему, разумной целью является - сделать не нужным вмешательство профсоюзов, т.к. их достижения вносят только сумятицу в отношения между сотрудниками.

Джон Кортис /15/

О деньгах

“...нельзя быть некомпетентным, когда вкладываешь деньги. И нельзя быть доверчивым. Невежество всегда опасно, но более всего в сфере Финансов.

Никогда не вкладывай деньги под давлением. ...Каждый, у кого есть какие-то деньги, должен твердо придерживаться принципа: никогда не тратить, не давать займы и не вкладывать их под давлением. Во всех случаях, когда речь идет о вложении твоих денег и тебе говорят: “Сейчас или никогда”, отвечай: “Никогда”. Откладывая “горящие” дела на завтра, ты действительно один раз можешь упустить золотую возможность, но в конечном итоге у тебя будет больше денег и меньше огорчений.

Если ты интеллигент и ничего не смыслишь в торговле и коммерции, покупай государственные ценные бумаги.

Никогда не давай займы. Удивительно, но факт, что, одалживая деньги порядочному человеку, чаще всего портишь с ним отношения. Давая займы, всегда теряешь друга; обычно происходит именно так. Кредитора никогда не любят. Как только ты дал другу займы, ты перестаешь быть "Своим парнем" и становишься безжалостным ростовщиком. Долги всегда угнетают человека, и он обвиняет тебя в том, что ты взвалил эту ношу на его плечи.

Дружба основывается на равенстве и взаимности, но разрушается филантропией. Если я дважды приглашаю своего друга в ресторан и дважды за него расплачиваюсь, то над нашей дружбой нависает угроза. Не может быть дружбы между начальниками и подчиненными. Это закон человеческого общения, который нельзя игнорировать.

Истина состоит в том, что мы слишком часто даем займы и слишком редко просто даем. Очень немногие из нас делают последнее в достаточной степени. Нужно чаще давать, нужно давать тем, кто сам делает для себя все возможное.

Г.Н. Кэссон. /53/

Истории на дорожку...

Иной раз поиски правильного решения обходятся дороже ошибки.

Если время, место, помощники или способ действия выбраны плохо или не тобой, не удивляйся, если что-то не получится.

Если ты споткнулся и упал, это еще не значит, что ты идешь не туда.

Если ты можешь исправить последствия своей ошибки – ты еще не ошибся.

Если то, что ты делаешь, трудно тебе – посмотри, нуждаешься ли ты в этом.

Благодари упущенные возможности за радостное чувство надежды.

Притворись перед собой, что тебе легко, - тебе станет легче.

Отдавая, теряя, прощаясь – не печалься о будущем, а благодари прошлое. Страдай, если необходимо, но не оправдывай своих страданий этой необходимостью.

Не пугай слабого – паника неуправляема. Не пугай равного – это ненадежно. Не пугай сильного – вдруг это удастся тебе?

Если тебя не спросили, хочешь ли ты биться, - ты сам выбираешь правила. Не бойся показаться слабее, но не бойся и обмануть ожидание твоей слабости после.

Прежде чем взять свое, попроси, но если не получишь – отними.

Если некто хочет взять у тебя не прося – пусть попробует отнять. Если сможет – значит он достоин этого.

Что можешь сделать – сделай сейчас: кто знает, сможешь ли ты сделать это потом?

Насилие возмущает только наивных гуманистов. Умных гуманистов огорчает не насилие, а насилие не то или не туда. Сила может быть тупой и злой. Сила также может быть мудрой, доброй, веселой. Насилие – это просто столкновение сил, и если в этом столкновении победит ваша *добрая сила*, то выиграет *добро*. *Спешите делать добро, и да здравствует – насилие!*

Н.Козлов /52/

Все управляют всеми. Не стыдно управлять миром, стыдно делать это плохо.

В.К.Тарасов /по 52/

Вместо заключения - суметь достойно уйти

Лет пятнадцать назад один из только что назначенных директоров Нуратинского заповедника (Узбекистан) заявил, что теперь следует завести новую книгу приказов, а на первую страницу наклеить приказ о его назначении. Но жизнь заповедника не кончается и не начинается сначала при смене руководства.

К сожалению, отсутствие преемственности очень часто обрасывает заповедник назад. Это происходит порой из-за нежелания молодого руководителя учесть опыт работы предыдущего, но нередко и потому, что уволенный директор пытается навредить, превращая прием-передачу в схватку за кресло.

Каждому руководителю, рано или поздно, нужно суметь вовремя и достойно уйти, с одной стороны, не цепляясь за место и не устраивая битвы с преемником, а с другой - не бросая на произвол дела и не подставляя людей.

Причины для ухода, кроме ухода по собственному желанию в связи с личными обстоятельствами, могут быть самыми разными: состояние здоровья (в том числе и тогда, когда Вы считаете, что еще можете работать, но сотрудники уже боятся говорить с Вами прямо из-за Вашей болезни); конфликт с подчиненными или с руководством (если Вы решили менять сложившиеся в заповеднике или в регионе устои, то будьте готовы после этой ломки освободить место следующему или даже предыдущему руководителю - это жесткое правило решения конфликтной ситуации); личные ограничения, если Ваша работа не приносит удовлетворения Вам и (или) положительных результатов для заповедника; и др.

Главное, важно понять, что в смене Вас (очень хорошего) на другого руководителя (просто хорошего), нет трагедии ни для Вас, ни для заповедника. Как ни обидно, но нужно привыкнуть к мысли, что "...пальмы без меня не сохнут, птицы без меня не молкнут".

Кроме того, движение идет часто на пользу и руководителю и коллективу. Застой - явление опасное для личности не меньше, чем для организации.

Наконец, любая работа полезнее борьбы. Отдача от потраченной энергии куда выше, если вы занимаетесь созиданием нового, а не борьбой за старое.

Но Ваш уход не должен быть похож на предательство тех, кто стоит за Вами. Если за Вас стеной стал Ваш коллектив, Ваши коллеги, и "раунд" выигран, то у Вас нет после этого морального права "уйти в сторону", Вы становитесь заложником доверия этих людей. Об этом нужно думать до начала борьбы, по возможности не втягивая в нее других, и помнить после, чтобы честно выполнить свой долг.

Нужно учитывать еще и то, что плохой руководитель может развалить заповедник за год, поэтому подготовка преемника должна быть одним из ключевых моментов в вашей работе. В коллективе должно быть подготовлено как минимум 1-2 человека, готовых в любой момент взять на себя руководство. Дело чести для руководителя - оставить после ухода достойную замену.

Решая, можно или нельзя, стоит или не стоит уходить, нужно попытаться самому себе объективно ответить на несколько вопросов:

- Как Ваш уход скажется на состоянии дел заповедника?
- Есть ли неисполненные обязательства перед коллективом, коллегами, руководством?
- Если Вы не смогли в течение ряда лет решить проблемы, то что даст Вам и заповеднику Ваша дальнейшая работа?
- Если у Вас конфликт с коллективом, то почему, и стоит ли на это дальше тратить свою энергию?
- Не будет ли полезнее для Вас и для дела приложить Вашу энергию в другом месте, или в другом качестве?

- Есть ли у Вас достойный преемник? Если нет, то почему? Как Вы сможете помочь руководству и коллективу его найти?

Это не просто "советы постороннего". За двадцать лет работы я дважды меняла должность, уходя "вниз" по собственному желанию, дважды меняла заповедники. Этого можно было не делать. Это было больно. Это было трудно. Но это было полезно. Полезно для меня. Полезно для заповедников.

Главное, начиная работу руководителя, быть готовым работать до тех пор, пока Ваша работа нужна и полезна для дела, а в противном случае суметь в любой момент все начать сначала. И тогда Вас не будут удручать ни конфликты с населением или местным руководством, ни претензии жаждущих проверить Вас представителей налоговой инспекции или соседнего лесхоза, ни грозные, но порой абсурдные циркуляры "сверху".

Суметь вовремя и достойно уйти, не причинив вреда ни делу, ни людям интригами и борьбой за власть - не менее важно, чем умело организовать работу коллектива, обеспечить поддержку заповедника общественностью и местным населением или решить проблемы финансирования.

Закончить хочу старым анекдотом:

При передаче дел старый директор оставил новому и молодому три пронумерованных конверта, строго наказав, что вскрывать их нужно по очереди и только в самом крайнем случае.

Прошел год. Нужно было отчитываться о проделанной работе, но молодой директор не знал, что и говорить при полном развале... Он вскрыл первый конверт и прочитал: "Вали все на меня". Последовав совету, он оправдывался перед руководством тем, что это предшественник довел организацию до полного краха. И буря миновала.

После второго года работы дела не стали лучше. Вскрывая второй конверт, он прочитал: "Кайся". И с легким сердцем каялся перед начальством, что он виноват, что он совершил

ошибки, но он все осознал и все исправит. И второй раз гроза прошла стороной.

К концу третьего года уже почти не волнуясь он вскрыл третий конверт с третьим советом: "Готовь три конверта!"

Изюминка этого анекдота о трех конвертах интересна своей неожиданной доброжелательностью к преемнику, увы, не так часто встречающейся в жизни.

Литература

1. Краснитский А.М. Проблемы заповедного дела. – М.: Лесн. пром-сть, 1983. – С. 165-178.
2. Краснитский А.М. Организационная структура управления заповедниками // Проблемы заповедного дела. – М.: Лесн. пром-сть, 1983. – С. 165-169.
3. Краснитский А.М., Майоров Ю.И., Уланов А.И. Экономико-социальный анализ деятельности Центрально-Черноземного государственного заповедника // Итоги и перспективы заповедного дела в СССР. – М.: Наука, 1986. – С. 193-200.
4. Алексеева Л.В. Особенности организационно-экономической структуры заповедников и задачи ее совершенствования // Науч. тр. ЦНИЛ Главохоты РСФСР: Актуальные вопросы заповедного дела. – М., 1988. – С. 40-63.
5. Аралова Н.С. Опыт организации повышения квалификации руководителей и главных специалистов государственных заповедников СССР // Науч. тр. ВНИИприроды Госагропрома: Актуальные проблемы заповедного дела. – М., 1987. – С. 109-114.
6. Н.Сухомлинов. Заповедник как организация: некоторые социально-психологические особенности и пути выхода из кризиса // "Заповедный вестник", №7-8 (10-11). – Йошкар-Ола, 1995. – С. 7.
7. Современный менеджмент: принципы и правила. Научное издание / Под ред. В.И.Данилова-Данильяна. – Н.Новгород: НКЦП, 1992. – 232 с.
8. Зазыкин В.Г., Чернышов А.П. Менеджер, психологические секреты профессии. – М., 1992. – 168 с.
9. Книга делового человека: Справочник / Варданян Л.Е., Канащенков А.И., Носов А.В. и др.; Под ред. Г.А.Краюхина, Э.С.Минаева. – М.: Высш.шк., 1993. – 350 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.

11. Алексеев А.А., Громова Л.А. Поймите меня правильно или книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми. – Спб.: Экономическая школа, 1993 – 352 с.
12. Свиридова Л. О проблеме заповедника // Газета "Русская ТАЙга", №19. – Н.Новгород: ГПЗ "Керженский", 1995. – С.1-2.
13. Не повторить ошибок: (Практические советы руководителю) / Сост. И.В.Липсиц. – М.: Экономика, 1988. – 253 с.
14. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления / Пер. с англ. К.Савельева. – М.: Агентство "ФАИР", 1997. – 272 с.
15. Кортис Д. Найди свой путь в менеджменте. – М.: "АЙКБЮ", 1992. – 56 с.
16. Вайнер Д. Экология в Советской России: Пер. с англ. Е.П.Крюковой / Послесл. и ред. Ф.Р.Штильмарка. – М.: Прогресс, 1991. – 400 с.
17. Пузаченко Ю.Г. Заповедники Рооссии - гарант сохранения самовосстановительного потенциала природы. Концептуальные положения // Заповедное дело: Научно-методические записки. – М., 1996. – Вып. 1. С. 8-22.
18. Никольский А.А., Грошев В.Л., Потравный И.М. Эксперимент по совершенствованию экономического механизма функционирования особо охраняемых природных территорий // Экономика сохранения биоразнообразия. – М., 1995. – С. 59-77.
19. Данилина Н.Р. Заповедники не нужно реформировать, их нужно сохранить! // "Заповедный вестник", №1. – Йошкар-Ола, 1994. – С. 3.
20. Дежкин В. Посоветуемся?.. // "Заповедный вестник", №10 (23). – Йошкар-Ола, 1996. – С 1.
21. Дорофеева М. Сохранить заповедность // "Заповедный вестник", №8 (32). – Йошкар-Ола, 1997. – С. 3.

22. Идрисов Р. Есть такое мнение. // "Заповедный вестник", №6 (30). – Йошкар-Ола, 1997. – С. 1-2.
23. Секерин М. Концепция пропаганды. // "Заповедный вестник", №2 (26). – Йошкар-Ола, 1997. – С. 1-2.
24. Степаницкий В. Заповедники России: что будем делать дальше. // "Заповедный вестник", №8 (32) – Йошкар-Ола, 1997. – С. 2.
25. Керженцев А.С., Литкенс Е.С., Брынских М.Н. Концепция устойчивого развития и задачи системы заповедников России // Проблемы сохранения и оценки состояния природных комплексов и объектов: Материалы научно-практической конференции посвященной 70-летию Воронежского биосферного государственного заповедника. – Воронеж: Биомик, 1997. – С. 23.
26. Кузнецов А. О значении охраняемых территорий и концепции экологического просвещения. // "Заповедный вестник", №4 (28). – Йошкар-Ола, 1997. – С. 1.
27. Севильская стратегия для биосферных заповедников // Заповедное дело: Научно-методические записки – М., 1996. – Вып.1. С. 94-109.
28. Медоус Д.Х., Медоус Д.Л., Рандерс Й. За пределами роста: Учебное пособие. – М.: Изд. группа "Прогресс", "Пангея", 1994. – 304 с.
29. Предложения для государственной думы (из доклада директора заповедника "Керженский" Коршуновой Е.Н. на парламентских слушаниях...) // "Заповедный вестник", №8-9 (21-22), №10 (23). – Йошкар-Ола, 1996. – С. 3, С. 5.
30. Артюховский А.К. К вопросу о научных направлениях лесных биосферных заповедников // Проблемы сохранения и оценки состояния природных комплексов и объектов: Материалы научно-практической конференции посвященной 70-летию Воронежского биосферного государственного заповедника. – Воронеж: Биомик, 1997. – С. 25-26.
31. Секерина А. Заповедник – это не... // Заповедный вестник", №10 (23). – Йошкар-Ола, 1996. – С. 3.

32. Марченко Н.Ф., Золотарев А.А. Летопись природы – реальность современности. // "Заповедный вестник", №3. – Йошкар-Ола, 1994. – С. 7.
33. Борейко В., Симонов Е.. Зачем создавать заповедники. // "Заповедный вестник", №5 (18). – Йошкар-Ола, 1996. – С.1.
34. Степаницкий В.Б., Мазманяц Г.А. Дополнительные источники финансирования государственных природных заповедников в Российской Федерации: Методическое пособие / Всемирный фонд дикой природы (WWF) – М.: Центр охраны дикой природы СоЭС, 1997. – 288 с.
35. Семинар по вопросам экотуризма на особо охраняемых природных территориях. // "Заповедный вестник", №8 (32). – Йошкар-Ола, 1997. – С. 1.
36. Штильмарк Ф. Эволюция заповедности - штрихи из новейшей истории заповедного дела. // "Заповедный вестник", №1 (4). – Йошкар-Ола, 1995. – С. 3.
37. Виноградов Б.В. Исследование заповедников в Единой государственной системе экологического мониторинга Российской Федерации // Заповедное дело: Научно-методические записки. – М., 1996. – Вып.1. С. 22-26.
38. Состояние окружающей среды и природных ресурсов Нижегородской области в 1996 г. Ежегодный доклад. – Н.Новгород, 1997. – 234 с.
39. Козлов Н.И. Как относиться к себе и к людям, или Практическая психология на каждый день. – М.: "Новая школа", 1993. – 318 с.
40. Данилина Н. Нужно ли нашим заповедникам государственное управление? // "Заповедный вестник", №8-9 (21-22). – Йошкар-Ола, 1996. – С.1-2.
41. Коршунова Е.Н. Так чего же не хватает мини...стерству? (размышления директора) // "Заповедный вестник", №1 (14). – Йошкар-Ола, 1996. – С. 2.
42. Резолюция семинара-совещания директоров государственных природных заповедников "Привлечение и освоение дополнительных источников финансирования государственных

природных заповедников и управление ими в новых социально-экономических условиях" // "Заповедный вестник", № 5 (29). – Йошкар-Ола, 1997. – С.1.

43. Коршунова Е. Критические размышления о деньгах, которых нет, но очень хочется... // "Заповедный вестник", № 9 (33). – Йошкар-Ола, 1997. – С.1.

44. Коршунова Е. Заповедник "Керженский": проблемы и успехи - успехи или проблемы? // Газета "Туберния", № 39-40. – Н.Новгород, 1994. – С.4.

45. А.Шварц, Е.Н.Коршунова. Организация научных исследований в заповедниках. // "Заповедный вестник", №2. – Йошкар-Ола, 1994. – С. 5.

46. Шварц Е. Разработать концепцию организации научных исследований в государственных заповедниках. // "Заповедный вестник", №6 (9). – Йошкар-Ола, 1995. – С.3.

47. Никольский А.А. Профессиональная этика ученых, работающих в заповедниках // Проблемы сохранения и оценки состояния природных комплексов и объектов: Материалы научно-практической конференции, посвященной 70-летию Воронежского биосферного государственного заповедника. – Воронеж: Биомик, 1997. – С. 39.

48. Зигерт В., Лонг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

49. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 320 с.

50. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. Зинченко В.П. и Жукова Ю.М. – М - Р.: ДЕЛО, 1990. – 720 с.

51. Спенсер Д. "Да" или "Нет". – СПб.: Питер Пресс, 1996. – 128 с.

52. Козлов Н.И. Истинная правда, или Учебник для психолога по жизни. – М.: АСТ-ПРЕСС, 1997. – 480 с.

53. Кэссон Г.Н. Как делать и сохранять деньги (12 правил Герберта Н.Кэссона) / Пер. с англ. С.Е.Гречихо. – СПб.: "АЛТЕЙЯ", 1992. – 32 с.

Научно-популярное издание

Коршунова Елена Николаевна

Менеджмент и проблемы заповедного дела

Редактор Г.А.Ануфриев

Рецензент В.Б.Степаницкий

Издательская лицензия

ЛР №090095 от 19.07.94

Отпечатано с оригинал-макета заказчика.

Подписано в печать 10.03.98 Бумага офсетная ВХИ. Формат 42х30 1/8. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная. Усл. печ. л. 5,6. Усл.-изд. л. 22,25. Тираж 500 экз. Заказ №61

Отпечатано в типографии ООО «МРИПП», 424020, Йошкар-Ола, ул. Машиностроителей 8Г.



Это - не методическое пособие, не обзор принципов и правил менеджмента и не изложение научных основ заповедного дела.

Это, скорее, взгляд практика с двадцатилетним стажем на проблемы организации работы заповедника и размышления о возможных путях их решений.

Почему появилась эта книга?

Она возникла от чувства боли и вины.

От боли за совершенные ошибки, которых могло не быть. И от чувства вины перед теми, кто стал невольной жертвой этих ошибок. Ошибок, которых могло не быть.

Эта книга - попытка посмотреть на старые проблемы заповедного дела в новых условиях с позиций основных правил и принципов менеджмента, соединить менеджмент с тем опытом работы в заповедном деле, своим и чужим, который, хочется верить, будет полезен или хотя бы интересен руководителям заповедников.

Она подготовлена и издана в ходе работы по индивидуальному проекту Фонда Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров "Проблемы организации работы нового заповедника в современных условиях и возможные пути их решения на примере государственного природного заповедника «Керженский»».

Пользуясь случаем, хотелось бы выразить благодарность Фонду Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров за поддержку работы по проекту и Администрации Нижегородской области за помощь и поддержку в работе заповедника «Керженский» .