

**Благотворительный фонд  
«Центр охраны дикой природы»**

**Проект ПРООН/ГЭФ  
«Сохранение биоразнообразия в российской части  
Алтае-Саянского экорегиона»**

**ОРГАНИЗАЦИЯ УСТОЙЧИВОГО  
ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ  
НА ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ  
ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЯХ:  
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ  
И ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО**

**Издание 2-е,  
дополненное и переработанное**

**Красноярск  
2009**

ББК 65.050

T19

Т19 Организация устойчивого жизнеобеспечения населения на особо охраняемых природных территориях: концептуальные основы и практическое руководство /С.Н. Тарасов, А.Р. Григорян. — 2-е изд., доп. и перераб. Красноярск, 2009, 112 с.

ISBN 978-5-93699-067-0

В книге анализируются концептуальные основы устойчивого жизнеобеспечения (повышения жизненного уровня) населения (УЖН), проживающего на особо охраняемых природных территориях и вокруг них. Приведены рекомендации по организации этой деятельности, основанные на практическом опыте Центра охраны дикой природы.

Издание адресовано специалистам в области охраны природы и заповедного дела, представителям органов власти и управления, а также общественных организаций экологического профиля.

**ББК 65.050**

Авторы: С.Н. Тарасов, А.Р. Григорян

Издание осуществлено при финансовой поддержке проекта ПРООН/ГЭФ «Сохранение биоразнообразия в российской части Алтае-Саянского экорегиона».

Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) является глобальной сетью ООН в области развития, выступающей за позитивные изменения в жизни людей путем предоставления доступа к источникам знаний, опыта и ресурсов.

Мнение авторов публикации не обязательно отражают точку зрения ПРООН, других учреждений системы ООН и организаций, сотрудниками которых они являются.

Издание является некоммерческим и распространяется бесплатно.

© Программа развития ООН, 2009.

© Центр охраны дикой природы, 2002, 2009

ISBN 978-5-93699-067-0

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ЧАСТЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА ПРОГРАММ УСТОЙЧИВОГО ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕСТНОГО НАСЕЛЕНИЯ (УЖН) .....	8
Устойчивое развитие в глобальном контексте .....	8
Миссия УЖН .....	9
Конфликт природопользования как движущая сила УЖН .....	14
Междисциплинарный подход к решению проблем УЖН .....	17
Потенциал для реализации программ УЖН .....	18
Основные принципы устойчивого жизнеобеспечения .....	20
Задачи устойчивого жизнеобеспечения .....	23
Возможности программ УЖН .....	25
Программы УЖН как процесс сотрудничества .....	26
Программы УЖН как механизм интеграции ООПТ в социально- экономическую ситему регионов .....	27
Роль природоохранных организаций во внедрении программ УЖН ..	28
ЧАСТЬ 2. УЖН: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ .....	29
<b>Программа УЖН и краткое описание ее механизмов</b> .....	29
Обучение координаторов блоков УЖН .....	31
Механизм микрокредитования .....	32
Механизм привлечения инвестиций .....	44
Механизм использования экологического потенциала .....	47
Механизм использования потенциала туристической индустрии ..	49
Механизм поэтапного развития туризма .....	50
Механизм вовлечения частного жилого фонда местного населения в обслуживание посетителей .....	53
Механизм возрождения и развития местных ремесел .....	56
Механизм возрождения и использования в гостевом обслуживании местных фольклорных и культурных традиций .....	58
<b>Условия, необходимые для организации программ УЖН</b> .....	61
<b>Построение программ УЖН «Шаг за шагом»</b> .....	63
<b>Практический шаг № 1</b> .....	63
Творческая команда УЖН как изначальная точка роста программы .....	63
Поиск партнеров и координация их усилий .....	64
Чего не в силах дать партнеры? .....	66
Поиск и значение местных лидеров .....	67
Системное изучение местных условий .....	68
Выбор географии программы .....	70

Формирование конструкции программы .....	73
Участники программы УЖН .....	74
Финансы .....	76
Формулирование текущего плана программы УЖН .....	78
<b>Практический шаг № 2. Деятельность</b> .....	79
Решение о начале практической части программы .....	79
Конкурсы как один из основополагающих методов УЖН .....	79
Общественная презентация программы .....	80
Обучение. Взаимная поддержка участников. ....	81
Бизнес-планы микропроектов .....	84
Маркетинговые возможности микропроектов .....	85
<b>Практический шаг № 3. Мониторинг</b> .....	87
Кто и что должен контролировать. Эволюционный кругооборот программы УЖН .....	87
Жесткая стратегия и гибкая тактика .....	89
<b>Практический шаг № 4. Развитие</b> .....	91
Программа УЖН и иные подходы к решению проблемы сельского развития .....	91
Переориентация финансовых потоков .....	93
Повышение уровня экономической компетенции .....	94
Перспективы географического развертывания УЖН .....	96
Новые инструменты экологического просвещения .....	97
Перспективы развития микрокредитования .....	98
Риски программы .....	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ОБЩИЕ ИТОГИ ПРОЕКТА .....	102
Приложения .....	106

## ВВЕДЕНИЕ

---

Программа по устойчивому жизнеобеспечению местного населения (УЖН) являлась компонентом большого проекта – Стратегия управления национальными парками России, осуществленного Центром охраны дикой природы (ЦОДП) в 1999–2002 гг. при координации Министерства природных ресурсов Российской Федерации и Рослесхоза и при содействии Министерства международного развития Великобритании в рамках Российско-Британской Программы развития.

При выборе данного стратегического приоритета учитывалось особое значение устойчивого жизнеобеспечения в мировой практике. В различных своих формах оно становится все более важной сферой деятельности многих правительств и государственных ведомств во всем мире. На этом в настоящее время сосредоточено внимание таких организаций, как ПРООН (UNDP) и Британское Министерство международного развития (DFID). На государственном уровне это отражается в политике, направленной на преодоление социального неравенства, и эта задача в свою очередь решается тысячами добровольческих и неправительственных организаций. Для частного сектора эта тема также является актуальной по мере расширения сферы деятельности современных промышленных компаний. Их деятельность должна теперь отвечать не только финансовым, но также и социальным и природоохранным критериям.

В развитых странах принято считать, что задачи по обеспечению заработком населения, проживающего на относительно бедных и экономически слабо развитых территориях, необходимо решать путем рассмотрения конкретной ситуации в контексте гуманитарного, экономического и экологического благосостояния как в настоящем, так и в будущем. При этом основной упор делается на мероприятия, осуществляемые на местном уровне, – это вытекает из твердого убеждения, что местные проблемы наилучшим образом можно решить только на местах.

Полезно привести международные определения устойчивого жизнеобеспечения:

**- «Устойчивое развитие – это возможность обеспечения лучшего качества жизни для всех людей, живущих сейчас, а также для будущих поколений. Это развитие, при котором нынешние потребности удовлетворяются, не ущемляя способности будущих поколений удовлетворять свои потребности»<sup>1</sup>.**

**- «Жизнеобеспечение включает в себя способности, ресурсы (как материальные, так и социальные) и деятельность, необ-**

---

<sup>1</sup> По материалам Британского департамента экологии, транспорта и регионов.

**ходимые для поддержания жизни. Жизнеобеспечение является устойчивым, когда оно в состоянии справиться со стрессами и потрясениями, а также восстанавливаться после них и когда оно в состоянии развиваться, не разрушая при этом природоресурсную базу»<sup>2</sup>.**

Чтобы проверить целесообразность и эффективность устойчивого жизнеобеспечения населения (УЖН) в российских национальных парках и биосферных заповедниках (резерватах), ЦОДП ставились и были решены две основные задачи:

- разработаны и проверены на практике концептуальные подходы УЖН;

- выявлены основные благоприятные возможности по обеспечению населения заработком на особо охраняемых природных территориях и отработаны механизмы использования этих возможностей на примере конкретных микропроектов местных жителей.

Концептуальные и практические компоненты проекта тесно взаимосвязаны между собой, и данный документ отражает этот подход.

Программы устойчивого жизнеобеспечения населения реально могут стать важной сферой совместной деятельности национальных парков, биосферных заповедников (резерватов) и других категорий ООПТ с местными органами власти и с местным населением по решению социальных вопросов, а также по обеспечению сохранности природных и историко-культурных объектов. Полученный опыт может быть с успехом применен и для обычных сельских территорий, избравших путь устойчивого развития с опорой на собственные ресурсы и возможности.

Издание содержит концептуальное обоснование, описание практического опыта и рекомендации по обеспечению устойчивыми работками (устойчивым жизнеобеспечением) население в границах особо охраняемых природных территорий и вокруг них на основе неистощительного использования природных ресурсов и уникальных возможностей этих территорий.

В части 1 рассматриваются концептуальные аспекты устойчивого жизнеобеспечения. Стиль и основное содержание этой части документа не претерпели серьезных изменений по сравнению с вариантом, ранее дважды опубликованным ЦОДП под названием «Устойчивое жизнеобеспечение населения в национальных парках. Компонент Стратегии управления национальными парками России». Это специально сделано, чтобы читатель имел возможность непосредственно проследить пути реализации концептуальных основ УЖН в практи-

---

<sup>2</sup> Карней Д., Устойчивое сельское жизнеобеспечение. Департамент международного развития. – Лондон, 1988.

ческой деятельности в течение сравнительно короткого срока существования проекта.

В части 2 даются практические рекомендации на основе анализа практического опыта по разработке и внедрению механизмов УЖН, осуществленных на модельных территориях. В этой части дан анализ особенностей реализации концептуальных основ УЖН с учетом российской специфики, а также приводятся описания основных механизмов УЖН и рекомендации по их построению. Эта часть максимально подробно структурирована, что позволяет читателю выбрать наиболее интересные для него темы.

Данную работу дополняют приложения, включающие примерную программу обучающего семинара, а также приведены образцы документов, которые могут упростить работу по организации такой деятельности.

# ЧАСТЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА ПРОГРАММ УСТОЙЧИВОГО ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕСТНОГО НАСЕЛЕНИЯ (УЖН)

---

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ В ГЛОБАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ

Наша цивилизация вошла в новое тысячелетие в состоянии глобального экологического кризиса.

В настоящее время экономическое развитие человечества наносит огромный и невосполнимый вред природной среде. Современная экономика, ориентированная в основном на крупномасштабное использование зачастую невосполнимых природных ресурсов, активно влияет на ход естественных процессов в природе. Сохранение цивилизации становится немыслимым без нахождения возможностей устойчивого экономического развития в пределах емкости существующей биосферы.

В последние годы во всем мире идет активный поиск путей устойчивого развития. Такой подход был одобрен на уровне глав государств на конференции в Рио-де-Жанейро в 1992 г. Одним из важнейших документов, принятых в Рио-де-Жанейро, стала «Повестка дня на XXI век», поддержанная почти 180 правительствами.

«Повестка дня на XXI век» – это программа того, как сделать развитие устойчивым с социальной, экономической и экологической точки зрения, как бороться с бедностью, предоставляя малообеспеченным людям более широкий доступ к ресурсам, которые им необходимы для стабильной жизни.

Развитые страны ищут пути защиты природы в таких формах, которые не могут существенно затормозить темпы хозяйственного развития, и одновременно стремятся сокращать эксплуатацию невосполнимых природных ресурсов, необходимых для будущих поколений.

Устойчивое развитие и реализация программ УЖН невозможны без поддержки современного гражданского общества, социально активных людей, грамотных экономически, демократически и экологически.

Гражданское общество неразрывно связано с современными представлениями о демократии, правовом государстве, открытом обществе, основанных на политическом плюрализме, гражданском консенсусе, партнерстве разных групп населения.

Но следует отметить, что в России, не имеющей традиций гражданского общества, порой приходится мириться с достаточно популярными в отдельных кругах представлениями, когда авторитарные подходы в управлении выдаются за особый российский путь развития. Тем не менее в последние годы тема гражданского общества становится все более актуальной для России.



Это, в частности, относится к программам УЖН, адресованным наименее обеспеченным слоям местных жителей и вовлекающим их в позитивную общественную деятельность, иными словами, предназначенным вносить определенный вклад в демократическое развитие. Программы УЖН создают механизмы демократического решения сложных социально-экологических проблем.

Внедрение программ УЖН, по сути, означает начало строительства принципиально новых партнерских отношений между администрациями ООПТ, местными властями, предпринимателями и населением, основанных на договорном процессе и развитии партнерских отношений, цивилизованного разрешения конфликтов при распределении ограниченных ресурсов природопользования.

### МИССИЯ УЖН

Сохранение ценных объектов природного и историко-культурного наследия, которыми располагают ООПТ России, в значительной мере зависит от социально-экономической обстановки в стране.

Начиная с 90 годов XX века в России наблюдается тенденция значительного снижения жизненного уровня сельского населения, большая часть которого в настоящее время проживает за чертой бедности. А особо охраняемые природные территории расположены именно в сельской местности России.

Резкое снижение занятости населения и реальных доходов толкает людей на поиск новых источников жизнеобеспечения, в том числе за счет стихийного роста использования природных ресурсов, находящихся на особо охраняемых природных территориях.

В этих условиях само стремление обеспечить себя и членов своей семьи продуктами питания, в том числе за счет незаконного лесного, рыболовного и охотничьего промыслов, является в человеческом понимании допустимым явлением. Ведь эти люди не могут полностью обеспечить себя за счет мизерных зарплат, пенсий и пособий, а незаконный промысел давно уже стал традиционным занятием, практически не осуждаемым местным социумом.

По сути, требовать от людей, ведущих непростую борьбу за существование, выполнения природоохранных ограничений равносильно тому, что разговаривать с ними на неизвестном языке без переводчика.

Непонимание природоохранными организациями мотивационной психологии местного населения может привести к открытому противостоянию. Единственной возможностью ООПТ устоять в этих условиях является *предоставление возможностей местному населению получить реальные выгоды от особо охраняемых природных территорий, альтернативные тем, которые оно получает от незаконной эксплуатации природных ресурсов.*

## **Главная концептуальная основа УЖН – сохранять природу вместе с местными жителями и для их реального и конкретного блага.**

Корни УЖН — в понимании реальной природоохранной ситуации в более широких контекстах — экономическом, социальном и психологическом.

Не секрет, что при выборе стратегии и тактики удовлетворения потребностей люди в основном опираются на существующий в социуме опыт, в том числе далеко не позитивный. Если так сложилось, что значительная часть местных жителей решает вопросы добычи пищи через браконьерство, то такая модель поведения будет многими под-сознательно восприниматься как справедливая. Трудно требовать от большинства людей, чтобы они самостоятельно и на свой страх и риск находили принципиально новые возможности получения средств существования. В этом и состоит главная задача программы УЖН — предоставить местным жителям альтернативные способы жизнеобеспечения (новые модели поведения), более эффективные и обязательно в природоохранном контексте.

Не случайно в качестве основного участника программ УЖН рассматриваются именно сельские семьи. Первый опыт получения ими кредитов и осуществления небольшой, но доходной предпринимательской деятельности как нельзя лучше воспитывает ответственность за собственное благосостояние, что ненавязчиво позволяет преодолеть первый мотивационный уровень и шаг за шагом ведет к более высоким мотивационным уровням, связанным с ростом потребностей в уважении социумом.

В практической деятельности при внедрении программ УЖН часто приходилось сталкиваться с недоверием местного населения. Стену непонимания приходилось разрушать по кирпичику в процессе взаимодействия – встреч, бесед, разъяснений и т. п. Но есть и другая возможность решения этой проблемы – миссия.

Разработка и широкая публикация своих миссий является чрезвычайно распространенной практикой работы многих мировых компаний и международных программ, которые стремятся активно взаимодействовать с окружающим их социумом. В российском понимании это в определенной степени несколько наивная практика, но с учетом проверенной годами действенности таких незамысловатых форм пиара, следует самым серьезным образом отнестись к такой форме гласного провозглашения своих целей и задач.

Миссия призвана выполнять важнейшую функцию: в концентрированной форме представить общественную позицию, цели и задачи коллектива единомышленников. В этой связи мы считаем, что лю-

бую программу УЖН целесообразно начинать с разработки и гласного провозглашения ее миссии.

При разработке миссий конкретных территориальных программ УЖН мы рекомендуем использовать в качестве основы предлагаемый ниже образец текста:

### **Наши ценности**

Мы проводим программу УЖН, потому что люди, готовые самостоятельно решать вопросы повышения своего жизненного уровня на основе личного труда, нуждаются во взаимной поддержке.

Мы проводим программу УЖН, чтобы защитить природное и историко-культурное богатство территории \_\_\_\_\_ от хищнической эксплуатации и сохранить ее красоту и неугасающую полезность для нынешнего и будущих поколений.

Главными нашими ценностями является следующее:

- люди, их благосостояние и культура;
- природа, конкретные дела по ее сохранению и раскрытию истинной ценности;
- опора на собственные силы и возможности;
- устойчивое развитие «шаг за шагом»;
- учиться, делая;
- содружество — совместное решение общих проблем;
- открытость и прозрачность для всех.

На наш взгляд, здесь уместно подробнее разъяснить, чем следует руководствоваться, формулируя миссию УЖН. Ниже приводится краткий анализ приведенного текста миссии.

Сохранить природу могут только люди, но эти люди не должны быть голодными, поэтому мы должны прежде всего создать нормальные условия для этих людей и тем самым дать им возможность стать достойными этих условий. Программой УЖН создаются благоприятные возможности, но люди сами решают вопросы роста собственного благосостояния, выявляя и используя имеющийся потенциал.

Нетрудно увидеть, что в миссии мы четко провозглашаем, что программа УЖН адресована наиболее активным людям и семьям, готовым взять на себя ответственность за самостоятельное и законное решение вопросов собственного благосостояния и, как говорится, быть в этом положительным примером для остальных. Можно добавить, что, как показывает практика, получают от этого выгоду также наемные работники, принимаемые на работу непосредственными участниками программы.

Программы УЖН ставят во главу угла конкретных людей и их конкретные инициативы, видя в этом большую пользу, чем от безадресных и потому бездушных технологических и финансовых схем, так называемой помощи.

В самом тексте миссии специально не используются такие слова, как «миссия», «бизнес», «частное предпринимательство», с учетом того, что эти понятия сегодня далеко не всеми живущими в сельской местности приветствуются, а мы хотим, чтобы наше обращение воспринималось положительно большинством из тех, для кого оно предназначено. И наоборот, часто используется утверждение «мы», чтобы особо подчеркнуть, что эта программа не чужая, а собственная, предполагающая заинтересованное участие всех, принимающих ее ценности.

Мы формулируем ценности УЖН, избегая слов «цели», «задачи», прежде всего стремимся подчеркнуть добровольность всей программы, отсутствие в ней внешней директивности.

Из пяти основных ценностей УЖН дополнительного разъяснения, скорее всего, требуют только три:

**- опора на собственные силы и возможности:**

Здесь следует подчеркнуть, что программы УЖН используют кредитование не как основное средство достижения поставленной цели, а только как дополнение к уже имеющимся ресурсам — природным (земля, дары леса и т. п.), материальным (здания, личные автомобили, швейные машинки и т. п.), человеческим (знания, опыт, инициативность и т. п.) и социальным (семья, родственники, община и т. п.). В сумме эти ресурсы значительно превосходят по своему значению внешнюю финансовую поддержку.

**Программы УЖН ничего не делают с «нулевого цикла», а только помогают реально проявиться богатейшим местным возможностям, переводя их из потенциальных в реальные ресурсы развития.**

**- устойчивое развитие «шаг за шагом»:**

Все знают, что в природе большие деревья растут из маленьких семян, и не один год. Программы УЖН также не предназначены для получения мгновенных, «революционных» результатов, это скорее эволюционный процесс, скорость которого зависит от многих объективных причин. Программы УЖН предоставляют их участникам возможности устойчивого роста доходов без нанесения ущерба природе. Вначале это происходит с помощью взаимного обучения и кредитования, а в последующем с опорой уже на собственные силы и уникальные возможности, которые нам дарит природа.

**- учиться, делая:**

Программы УЖН не ставят в качестве самостоятельной цели повышение образованности и информированности участников и поэто-

му не требуют от них садиться за парты. В программах УЖН ценится ненавязчивое формирование недостающих практических навыков в процессе выполнения конкретных дел. Лучше один раз увидеть и самому сделать, чем сто раз об этом услышать. Допустим, можно вместе со специалистом сделать простой, но свой собственный бизнес-план или, поработав вместе с соседом, научиться у него выращивать ранние овощи без минеральных удобрений.

Нетрудно убедиться, что на примере толкования смысла небольшой по размеру миссии легко раскрыть суть всей программы УЖН. В этом и есть главное достоинство такой концентрированной формы выражения смысла достаточно большой программы, особенно при общении с потенциальными участниками и партнерами.

Миссии, оформленные в виде плакатов, листовок, буклетов, целесообразно держать на видном месте и широко распространять. На начальном этапе работы сбор подписей сельских жителей под данным текстом может иметь значение публичной декларации единомышленников, готовых взять на себя обязательства по личному участию в программе УЖН. На первый взгляд может показаться, что значение такой подписи невелико, но, по сути, это выбор гражданской позиции, и это более ценно, чем, например, получение кредита, что можно расценивать как рядовую сделку.

Наверное, было бы полезно при каждом удобном случае обсуждать индивидуально, а также в группах участников программы и заинтересованных людей положения миссии, как в процессе ее разработки, так и после ее принятия.

Целесообразно просить участников программы УЖН делиться своими мыслями о том, как они понимают то или иное положение миссии, чем они могут проиллюстрировать его, чем оно нравится, что бы они хотели добавить от себя в миссию и почему. Есть смысл просить участников программы писать на эту тему статьи в местную печать, принимать участие в общественных дискуссиях, так как программа УЖН не спускается сверху, а создается самими участниками, которым необходимо предоставить право гласно высказывать свои мнения по любым вопросам.

Главное, чтобы все участники программы могли реально осознать, что в программе они участвуют добровольно, иначе преимущества подходов УЖН не смогут проявить себя и все скатится на обычные рельсы набивших оскомину формальных мероприятий, необходимых кому-то сверху.

К сожалению, понимание особого значения миссии пришло к нам уже в конце проекта, но, на наш взгляд, если бы мы начинали с этого, то могли бы значительно ускорить момент достижения взаимопонимания с местным населением.

Мы уверены, что миссия будет способствовать созданию положительного имиджа программы УЖН, постоянно напоминать всем о ее значении, целях и возможностях, а также непосредственной личной причастности к данному делу.

### КОНФЛИКТ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА УЖН

На практике необходимо, с одной стороны, решить задачу сохранения уникальных природных объектов и их биоразнообразия, а с другой стороны, обеспечить неистощительное экологически ориентированное использование сохраняемых объектов во благо людей. Такая позиция находится посередине между требованиями радикалов от охраны природы и теми, кто считает, что только путем интенсивной эксплуатации природных ресурсов, включая невозобновляемые, можно решить все социально-экономические проблемы.

Не секрет, что вокруг природных объектов, утилитарно воспринимаемых только как ресурсы для безжалостной эксплуатации, постоянно существует конфликт природопользования, и особенно ярко это проявляется на особо охраняемых природных территориях. Собственники земельных участков в границах ООПТ и местные жители заинтересованы получить максимальную выгоду и зачастую переходят грань между неистощительным использованием и варварской эксплуатацией природы (рис. 1).



Рис. 1. Схема конфликта природопользования на примере национального парка

Конфликт природопользования, по сути, борьба за контроль использования природных ресурсов и получение от такого использования различного рода выгод. Иногда такой конфликт переходит в открытое противостояние сторон, но в большинстве случаев он не переходит в эту разрушительную стадию и регулируется взаимными договоренностями его участников.

Как видно из приведенной схемы, в конфликте природопользования непосредственно участвуют четыре стороны: администрация ООПТ, местное население, землевладельцы и пользователи (включая турфирмы и туристов), а также организации, прямо или косвенно связанные с обеспечением выполнения природоохранного законодательства. Кроме того, пунктирная линия разделяет федеральную и региональную составляющие конфликта природопользования, возникающие по причине федеральной собственности на основную часть земель национального парка.

Конфликт природопользования имеет место и вне особо охраняемых природных территорий, только количество заинтересованных сторон такого конфликта уменьшается. Даже на полностью частных землях выполнение норм природоохранного законодательства обязательно, следовательно, существует конфликт природопользования.

### **Конфликт природопользования неразрешим и стар как мир.**

Но любой конфликт, если им грамотно не управлять, по данным современной конфликтологии, может перерасти в открытое противостояние и борьбу сторон, которые могут, к сожалению, представлять серьезную угрозу самому существованию особо охраняемых природных территорий, безвозвратному разрушению уникальных природных комплексов и объектов.

С другой стороны, та же современная конфликтология считает, что наличие конфликта при возможности удержания его участников от перехода к открытой борьбе, как ничто другое, стимулирует общественное развитие.

Это подтверждают и результаты программ УЖН, которые, как показала практика, способствуют позитивному управлению конфликтом природопользования, так как раскрывают альтернативные неиспользуемые возможности использования уникальных природных объектов и комплексов, вовлекают в процесс управления территорией все заинтересованные лица, дают им возможность получать реальные выгоды от самого существования ООПТ.

Безусловно, незатронутые интенсивной хозяйственной деятельностью территории более привлекательны для развития туризма. Природоохранные ограничения позволяют получать здесь натуральные продукты питания, ценность которых для здоровья, а потому и

стоимость, значительно выше обычных. Само пребывание на экологически чистой территории: чистый воздух, вода, возможность увидеть редкие растения и диких животных в естественной для них среде обитания – имеет свою не только духовную, но и рыночную ценность, особенно для городского человека, лишенного всего этого в своей повседневной жизни.

Программы УЖН призваны конкретно вовлекать местных жителей в использование выгод существования особо охраняемых природных территорий, а именно:

- дают им возможность выращивать и продавать по более высоким ценам натуральные (экологически чистые) сельскохозяйственные продукты;

- с ограничениями, но пользоваться дарами леса, которые за счет экологической чистоты также имеют более высокую цену;

- предоставляют возможность заниматься популярным во всем мире гостевым бизнесом, используя для этого свои сельские дома, личный транспорт, поварские навыки, возможности стать гидом и многое другое;

- художественно одаренным людям позволяют раскрыть свои таланты при изготовлении популярных у туристов сувениров и изделий традиционных промыслов и ремесел;

- ненавязчиво воспитывают бережное отношение к природе и гордость за культурные традиции.

Программы УЖН, помимо местного населения, вовлекают в использование выгод существования особо охраняемых природных территорий и другие заинтересованные стороны:

- местные власти, которым предлагается новая форма решения вопросов роста занятости местного населения и социально-экономического развития территории;

- потенциальных инвесторов, которым предоставляются особо благоприятные возможности получать в аренду участки для развития разнообразных видов предпринимательства в сфере обслуживания посетителей;

- туристические фирмы, для которых предоставляется возможность расширить сферу своего бизнеса, привлекая непосредственно на ООПТ и сельские территории туристов;

- страховые компании, которые расширяют сферу своей деятельности, осуществляя защиту от различных рисков на особо охраняемых природных территориях;

- другие предприятия и организации, прямо или косвенно получающие выгоды от уникальных возможностей особо охраняемых природных и сельских территорий.



Все вышеприведенные заинтересованные стороны являются явными сторонами конфликта природопользования на ООПТ, для которых само существование конфликта не ведет к разрушительным последствиям, а в контексте природоохранного законодательства и осуществляемых программ УЖН позволяет получать реальные выгоды совместного развития с использованием финансовых и прочих ресурсов, значительно превышающих возможности учреждений ООПТ и местных администраций.

Следует отметить, что для регулирования многополюсного конфликта природопользования каждый блок УЖН требует особых договоренностей между участниками конфликта, так как роли организаций-партнеров в каждом блоке УЖН разнятся. Это в определенной степени служит дополнительной гарантией максимального учета интересов всех заинтересованных сторон и инициирует чрезвычайно полезный процесс постоянных консультаций и уточнения ролей в многоплановом сотрудничестве.

В этой связи программы УЖН являются одним из действенных инструментов позитивного управления конфликтом природопользования, что подчеркивает их особую важность для всех особо охраняемых природных территорий.

Другими основными инструментами управления конфликтом природопользования, на наш взгляд, являются совместно разрабатываемый всеми заинтересованными сторонами план управления (менеджмент-план) ООПТ, координационные советы, создаваемые для текущего управления совместными целевыми программами, а также развитие взаимовыгодных договорных отношений.

#### МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ УЖН

Программы УЖН требуют особого междисциплинарного подхода, так как находятся на стыке экологии с экономикой и социологией, констатируя объективно существующие тесные взаимоотношения природы, человека и экономики.

Внедрение этих программ требует согласованной работы экологов, экономистов социологов и других специалистов, их взаимопонимания и взаимоподдержки. Особую роль здесь имеют и междисциплинарные программы повышения квалификации специалистов ООПТ, местных администраций и других заинтересованных организаций.

Помимо экологических навыков, организаторам программ УЖН необходимы и другие навыки, включая:

- умение организовать эффективное общение;
- умение продуктивно вести переговоры и решать конфликты;
- координацию многокомпонентной и многофункциональной деятельности с вовлечением всех заинтересованных сторон;

- навыки лидерства и создания команды;
- маркетинг, экономику, бизнес-планирование, кредитование;
- специальные знания и опыт в организации туризма.

В администрациях современных российских особо охраняемых территорий ощущается дефицит требуемых специалистов, обладающих такими навыками, но их, безусловно, можно найти у многочисленных потенциальных партнеров.

Программы УЖН, ориентированные на организацию позитивного сотрудничества всех заинтересованных сторон, имеют потенциал малозатратного решения проблем обмена опытом, знаниями и информацией.

### ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ УЖН

Отдельные категории ООПТ (национальные парки, природные парки, биосферные резерваты) имеют особо благоприятные возможности для своего социально-экономического развития, связанные с их потенциалом:

- наличие уникальных природных и историко-культурных объектов и комплексов;
- экологическая чистота территории;
- высокий потенциал туристической привлекательности;
- высокий потенциал инвестиционной привлекательности;
- наличие местных трудовых ресурсов;
- сравнительно высокий интеллектуальный потенциал специалистов.

Главное в программах УЖН – максимальное использование возможностей, которые уже имеются на местах, в процессе реальной работы на благо местных жителей.

Формирование программы УЖН идет с учетом конкретного потенциала каждой территории по двум направлениям:

- институциональное развитие;
- реализация коммерческих и поддерживающих микропроектов.

Институциональное развитие ставит своей задачей обеспечить устойчивое функционирование механизмов УЖН на основе:

- использования существующих структур (организаций);
- создания новых структур (организаций).

Уже на институциональной базе УЖН реализуются коммерческие и поддерживающие микропроекты.

Особое внимание должно уделяться разнообразию и типам микропроектов. В зависимости от местных обстоятельств может оказаться целесообразным создать портфель коммерческих, поддерживающих и институциональных микропроектов, сконцентрированных вокруг какой-то центральной темы, например туризма. В других

случаях местные обстоятельства могут быть таковы, что предпочтение должно отдаваться отдельным, независимым микропроектам.

Следует отметить, что коммерческие микропроекты будут концентрироваться в трех основных направлениях:

- производство сельскохозяйственной продукции;
- сфера приема и обслуживания посетителей;
- сфера услуг для местных жителей.

Важным моментом является жизнеспособность микропроектов. Опыт показывает, что многие малые предприятия распадаются вскоре после их создания. Поэтому необходимо уделять особое внимание отдельным бизнес-предложениям и отбирать те из них, которые обладают наибольшим потенциалом для дальнейшего устойчивого развития.

Для этого нужны маркетинговые исследования. Если специалисты в этой сфере на местах отсутствуют, то одним из решений может стать проведение поддерживающего микропроекта по осуществлению такого исследования и иной маркетинговой поддержки для вновь созданных и уже существующих малых предприятий и частных предпринимателей. Эту инициативу целесообразно вначале финансировать безвозмездно, а впоследствии подобные разработки по мере роста их востребованности могут войти в консалтинговую сферу бизнеса.

Проблема отсутствия соответствующих специалистов в администрациях ООПТ решается в ходе совместной работы с партнерами, способными поделиться опытом, дополнить его последующим внутриведомственным обучением, а также предоставить консультационную или иную поддержку. Это и определяет необходимость поддерживающих проектов, прежде всего обучающих и маркетинговых.

Программы УЖН требуют обеспечить возможность комплексного экономически, экологически и социально обоснованного выбора из всего спектра возможностей хозяйственного развития семейных хозяйств и предпринимательства в рамках научно обоснованных природоохранных ограничений.

Программы УЖН имеют свою нишу в абсолютном большинстве сельских территорий и в совокупности с иными социальными программами роста занятости и повышения доходов местного населения могут сыграть позитивную роль как пример возможности устойчивого развития с использованием минимума финансовых средств. Нельзя недооценивать важность создания новых рабочих мест и диверсификации доходов, которые способствуют повышению жизненного уровня населения.

Для природных заповедников интеграция с социально-экономической системой регионов, как правило, осуществляется по трем основным направлениям — природоохранному, научному и эколого-

просветительскому. А для национальных и природных парков, а также биосферных резерватов такая интеграция может быть успешно дополнена туристско-рекреационным направлением и совместной работой с местными властями по поддержке населения, проживающего в границах этих ООПТ и вокруг них. Таким образом, природные заповедники могут осуществлять интеграцию с региональной системой в основном косвенными путями, предлагая региону использовать имеющийся у них научный, охранный и просветительский потенциал. Национальным, природным паркам и биосферным заповедникам в дополнение к этим направлениям целесообразно непосредственно участвовать в социально-экономическом развитии территории через развитие туризма, программы УЖН и т. п.

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОГО ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ

Устойчивое развитие связано с улучшением заработков людей и социальной структуры общества, а также с сохранением природной среды. Этот подход нацелен на развитие общества, и здесь внимание концентрируется на будущем, а не на прошлом опыте.

Программы УЖН отражают этот концептуальный подход, они реализуют следующие принципы:

- **сконцентрированы на людях**, учитывают потребности конкретных людей и семей. Местные жители вовлекаются непосредственно в организацию и проведение программ УЖН, поддерживаются их инициативы, людям предоставляется реальная возможность и поддержка для обеспечения самозанятости;

- **предполагают неистощительные формы природопользования и выделение территорий сотрудничества**, способствуя сохранению уникальных природных объектов и комплексов, в том числе путем предложения альтернативных видов занятости;

- **универсальные** – т. е. реализуемые микропроекты жестко не привязаны ни к какому конкретному сектору экономики, основные принципы программ УЖН едины для всех территорий;

- **динамичные** – т. е. признают тот факт, что россияне в настоящее время живут в быстро меняющихся обстоятельствах, и поэтому организация программ УЖН не может быть статичной;

- **основаны на использовании сильных сторон** всех участников и организаций, составляющих местное сообщество, а также используют все благоприятные возможности для устойчивого развития, которые предоставляют местные условия;

- **связывают макро- и микроуровни «снизу-вверх»**: от людей к политике и экономике;

- **эволюционные и реалистичные** – предполагают развитие «шаг за шагом» с опорой на реальные возможности;

- **устойчивые**, что отвечает стремлениям людей к стабильности и уверенности в завтрашнем дне.

Для практической реализации данных принципов УЖН необходимо учитывать следующие важнейшие аспекты:

- Люди, проживающие в сельской местности, подвержены ряду серьезных факторов уязвимости под воздействием природных, экономических и иных внешних обстоятельств, которые могут негативно повлиять на их способность обеспечить себя устойчивым заработком. В качестве примеров можно привести часто неблагоприятные для растениеводства погодные условия, экономические потрясения, миграционные процессы, экологический ущерб и т. п.

- Люди порой не осознают, что имеют реальный доступ к широкому спектру ресурсов (капиталов), которые они могут использовать для повышения своих заработков и борьбы с факторами уязвимости. Стихийно сложившиеся формы использования этих ресурсов (капиталов) не всегда самые оптимальные как для самих местных жителей, так и для окружающей среды. Эти ресурсы (капиталы) крайне разнообразны и для целей УЖН они агрегируются в пять следующих групп:

- человеческий капитал (навыки, знания, здоровье и т. п.)
- социальный капитал (взаимоотношения в обществе, в семье, организации, ассоциации, наличие групп поддержки и т. п.)
- природный капитал (земля, водные ресурсы, урожай, дары леса, дикие животные и т. п.)
- материальный капитал (строения, оборудование, транспорт, водоснабжение, системы коммуникаций и т. п.)
- финансовый капитал (доходы, сбережения, пенсии, денежная помощь родственникам, кредиты, гранты и т. п.)

Важнейшим элементом подхода УЖН является выявление всех доступных для неистощительного использования ресурсов (капиталов) и использование их в качестве основы обеспечения программ УЖН. В тех сферах, где необходимые ресурсы (капиталы) или недостаточны, или модель их оптимального использования неочевидна для местного населения, организуется соответствующее обучение или иная поддержка, включая финансовую.

- Помимо пяти перечисленных видов ресурсов (капиталов), существует также значительное число организаций, учреждений, структур и лиц, которые заинтересованы в процессе развития УЖН или которые могут быть вовлечены в него с внешней стороны. Как правило, они различаются своим организационным устройством и принадлежностью к различным сферам власти, бизнеса, науки, религии и культуры (например, правительственные органы, НКО, частный сектор, религиозные организации и т. д.), а также целями и возможностями (политика, законодательство, власть, образование, культура и т. д.).

В программах УЖН, а соответственно, и в каждом микропроекте должны разумно сочетаться и пять капиталов, и внешнее содействие всех заинтересованных в этом структур, включая привлечение их профессиональных, властных, политических и законотворческих возможностей.

Особая привлекательность природных и историко-культурных объектов, сохраняемых национальными и природными парками, создает благоприятную основу для развития здесь туризма, рекреации и тесно связанных с ними сферами обслуживания, прикладного экологического и культурного просвещения посетителей. Эти виды деятельности должны обеспечивать основной рост доходов как для самих ООПТ, так и для улучшения условий жизни местного населения.

Хочется особо подчеркнуть, что в концептуальных основах УЖН туризм и отдых на соответствующих особо охраняемых природных территориях рассматривается через призму следующих четких критериев:

- максимальное развитие разнообразных видов туризма, совместимых с природоохранной деятельностью и этическими нормами;
- привлечение организаций-партнеров из сферы туристической индустрии для разработки, тестирования и продвижения ими на рынок турпродукта территории;
- сосредоточение усилий администраций ООПТ на вопросах регулирования туризма и отдыха путем мониторинга и заключения с турфирмами договоров, обеспечивающих не только участие в прибылях, но и их строгую ответственность за превышение установленных антропогенных нагрузок и иные нарушения природоохранного режима;
- создание администрациями ООПТ, местными администрациями и их партнерами благоприятных условий для максимального вовлечения местного населения в сферу приема и обслуживания посетителей.

Данные критерии УЖН обеспечивают:

- снятие искусственных препон для ускоренного развития регулируемого туризма и отдыха;
- четкое разделение функций и ответственности администраций ООПТ, турфирм и других сторон, участвующих в процессе;
- превращение туризма в источник получения коммерческих прибылей с паритетным участием всех заинтересованных сторон, прежде всего местного населения;
- использование сильных сторон и возможностей всех участников процесса;
- максимальное вовлечение в развитие туризма всех заинтересованных сторон, в том числе на конкурентных (конкурсных) началах;
- выполнение требований российского законодательства.

Данные критерии препятствуют:

- искусственному ограничению возможностей развития туризма и отдыха (например, развитие только экологического (образовательного) туризма в ущерб иным многочисленным допустимым формам туризма и отдыха, необоснованному отказу от использования возможностей и инфраструктуры туристической индустрии);
- неестественному и вредному смещению в администрациях ООПТ функций коммерческой турфирмы и природоохранной организации;
- монополизации туристической деятельности, в том числе администрациями ООПТ или их так называемыми карманными турфирмами;
- отстранению местного населения от участия в доходах от туристической деятельности и росту опасности конфликтов с ним.

Таким образом, при нарушении критериев УЖН развитие туризма на соответствующих особо охраняемых природных территориях может принимать формы, несовместимые с интересами местных сообществ и природоохранными задачами, в этом случае становится потенциальным источником деструктивных открытых конфликтов, что несовместимо с УЖН.

Хочется особо подчеркнуть, что развитие туризма и отдыха на особо охраняемых природных территориях автоматически не решает вопросы УЖН, а в отдельных случаях может усугублять неблагоприятную ситуацию, связанную с недовольством местных жителей деятельностью и самим существованием ООПТ.

### ЗАДАЧИ УСТОЙЧИВОГО ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ

Поскольку устойчивое жизнеобеспечение имеет ярко выраженную ориентацию на безотлагательное решение социальных проблем в экологическом контексте, то оно может по праву считаться первым базовым этапом решения проблем устойчивого развития на конкретной особо охраняемой территории.

Основными задачами в сфере устойчивого жизнеобеспечения являются:

- повышение доходов и занятости малообеспеченных слоев местного населения при соблюдении природоохранных ограничений;
- обеспечение доступа местного населения к природным ресурсам для их неистощительного и регулируемого использования;
- привлечение местного населения и других заинтересованных сторон к гласному и справедливому распределению доходов от использования природных ресурсов;
- экологическое просвещение.

Нетрудно убедиться, что основные задачи устойчивого развития полностью поглощают основные задачи устойчивого жизнеобеспечения.

Программы УЖН могут быть осуществлены практически на любой сельской территории, но особенности ООПТ позволяют им стать, по сути, особо ценными территориями для отработки практических шагов в деле гармонизации отношений природы и общества, внедрения в жизнь подходов устойчивого развития.

Такое значение отдельных категорий ООПТ обусловлено наличием в их границах одновременно как заповедных зон со строгим режимом охраны биоразнообразия, так и территорий, предназначенных для регулируемой хозяйственной деятельности. Это позволяет апробировать здесь более совершенные методы хозяйствования при ведении сравнительного мониторинга их антропогенного влияния на все элементы природоохранного комплекса ООПТ, создает базу для уточнения границ заповедных зон и территорий, предназначенных для регулируемой хозяйственной деятельности, а также режимов их охраны и использования.

Таким образом, отдельные категории ООПТ могут стать инициаторами и центрами реализации стратегии устойчивого развития, активно распространять этот подход на окружающие их территории и пользоваться всеми преимуществами такого позитивного лидерства.

К примеру, задачи развития современного туризма, как правило, требуют значительных инвестиций и рассчитаны на перспективу. Первичные приоритетные мероприятия по привлечению туристов включают создание туристских маршрутов, пеших троп, палаточных лагерей и мест рекреации, а также обучение гидов и иного персонала. Некоторые из этих мероприятий могут осуществляться как часть повседневной деятельности ООПТ. В других случаях – особенно в крупномасштабных проектах – более рациональным вариантом действий ООПТ является организация открытых конкурсов (аукционов) на право аренды земельных участков и объектов, предназначенных для ведения туристской деятельности, обслуживания посетителей, строительства, реконструкции объектов инфраструктуры и т. п.

Признавая факт ограниченности финансовых и прочих ресурсов, целесообразно использовать подходы УЖН к развитию туризма:

- пошаговый отбор и вовлечение в процесс УЖН конкретных участков (объектов) и видов туризма, наиболее подходящих для реализации туристической инициативы;

- разработка и выполнение комплексных программ обустройства выбранных участков (объектов), включающих предпринимательские и финансируемые на безвозмездной основе микропроекты, поддерживающие программы в сочетании с другими возможностями финансирования и участия всех заинтересованных сторон;

- реклама, развитие, совершенствование, опора на взаимовыгод-



ное сотрудничество с существующими в регионе, стране и за рубежом организациями, формирующими и предоставляющими туристские туры, пассажирские перевозки и обслуживание;

- разработка и популяризация новых туристских продуктов в рамках имеющихся финансовых и иных ресурсов и в соответствии с природоохранными требованиями;

- организация поддерживающих микропроектов, финансируемых на безвозмездной основе, например по разработке конкурсных процедур для турфирм и организаций партнеров, а также повышению квалификации специалистов НП, ответственных за развитие туризма.

Следует особо отметить, что администрации ООПТ не должны подменять органы власти и местное самоуправление в решении задач социально-экономического развития, а в большей степени инициировать позитивные социально-экономические процессы в границах своих территорий и оказывать соответствующим организациям поддержку по внедрению программ УЖН.

## ВОЗМОЖНОСТИ ПРОГРАММ УЖН

Программы УЖН имеют следующие основные возможности:

- демонстрация примеров устойчивого экологически неистощительного социально-экономического развития, ориентированного на максимальное использование всех имеющихся ресурсов;

- расширение социально-экономических возможностей и более оптимальное использование ресурсов (капиталов);

- внедрение в сельской местности поддерживающих программ и финансовых механизмов, ориентированных прежде всего на развитие малого и семейного сельского предпринимательства;

- внедрение механизмов разрешения открытых конфликтов в сфере природопользования, распределения ограниченных ресурсов и получения от них доходов;

- максимальное вовлечение самого населения и всех заинтересованных сторон в решение вопросов социально-экономического развития и получения доходов путем регулируемой хозяйственной деятельности внутри и вокруг национальных парков и их охранных зон (территории сотрудничества);

- демонстрация примеров экологизации производства и природопользования с минимальным антропогенным воздействием;

- повышение инвестиционной привлекательности национальных и природных парков и биосферных резерватов;

- возможность воспроизводства (тиражирования) успешных микропроектов;

- координация и разграничение функций руководства развитием

земель, предназначенных для хозяйственного использования, с целью вовлечения всех заинтересованных сторон и создания благоприятных условий для улучшения жизнеобеспечения местного населения;

- широкая пропаганда через СМИ устойчивого развития и роли ООПТ на конкретных примерах сотрудничества с местным населением;
- создание основы для совершенствования экологического просвещения и переноса центра его внимания на взрослое трудоспособное местное население и посетителей.

Территория сотрудничества, где будет внедряться программа УЖН, становится, по сути, демонстрационным участком или «лабораторией под открытым небом» для изучения экономических, социальных и экологических проблем и малозатратных подходов к их решению, а также точкой устойчивого роста жизнеобеспеченности.

### ПРОГРАММЫ УЖН КАК ПРОЦЕСС СОТРУДНИЧЕСТВА

Осуществляемые ныне в ООПТ только запретительные меры в области природопользования не могут обеспечить решение проблемы сохранения биоразнообразия, здесь требуется согласованная инициативная работа в рамках новых подходов.

Устойчивое развитие может быть достигнуто путем комплексного решения достаточно широкого круга вопросов:

- внедрение программ УЖН;
- содействие разработке и использованию технологий природопользования, имеющих минимальное антропогенное воздействие на окружающую среду и значительно сокращающих потребление невозполнимых природных ресурсов;
- обеспечение нормативно-правового стимулирования экономического и неистощительного природопользования;
- содействие повышению социальной значимости соблюдения этических норм охраны дикой природы.

Безусловно, только ООПТ это сделать не под силу, да и в этом нет необходимости, когда к общей работе можно и необходимо привлечь все заинтересованные стороны. Более того, администрации ООПТ могут просто выступить катализаторами, стимулирующими других к проведению программ УЖН.

Реализация такой позитивной инициативы со стороны ООПТ может способствовать всестороннему укреплению связей экологов с населением, собственниками, пользователями и владельцами, организациями и органами власти, находящимися в границах природоохранного комплекса ООПТ и желающими улучшить местный уровень жизни и повысить занятость. Администрации ООПТ могут взаимодействовать и с учеными, руководителями и специалистами, зани-

мающимися вопросами устойчивого развития, повышения доходов, разрешения открытых конфликтов природопользования и распределения ограниченных ресурсов для изучения и внедрения их опыта.

Местные администрации вправе ожидать от ООПТ полезных инициатив, получать экологическую и любую иную информацию, а также совместно проводить работу по обеспечению устойчивого развития всего природоохранного комплекса. Впрочем, сами местные администрации, крупные промышленные предприятия могут стать инициаторами внедрения стратегии устойчивого развития на достаточно обширных территориях. Такие подходы могут быть востребованы даже крупными промышленными и сельскохозяйственными предприятиями, которые традиционно играют на селе чрезвычайно важную социальную роль, порой сопоставимую с ролью органов местной власти.

Если считать, что экологизация социально-экономического развития – основополагающий вектор обеспечения устойчивого развития, то в определенных отношениях это вопрос времени, кто первым проявит инициативу, кто займет позицию лидера.

Лидером программ УЖН может быть представитель ООПТ, местной администрации или иного учреждения, или же он может действовать самостоятельно. Это неважно при условии, что цели программ УЖН достигаются. Значение имеет то, что такой лидер должен быть поддержан соответствующими учреждениями и инфраструктурой, иначе любая подобная инициатива, скорее всего, потерпит фиаско.

Комплексное решение проблемы устойчивого сельского развития является стратегической основой деятельности на более дальнюю перспективу. Настоящий проект ставит прагматическую задачу: уже сегодня начать практическую работу с внедрения программ УЖН как основы для дальнейшего поэтапного обеспечения устойчивого развития ООПТ и сопредельных территорий, важных для сохранения биоразнообразия.

## ПРОГРАММЫ УЖН КАК МЕХАНИЗМ ИНТЕГРАЦИИ ООПТ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИСТЕМУ РЕГИОНОВ

Программы УЖН самым естественным образом обеспечивают тесную интеграцию ООПТ с социально-экономической системой регионов. Этому способствует то, что программы УЖН:

- непосредственно способствуют решению задачи роста благосостояния местного населения;
- способствуют развитию малого и среднего предпринимательства;
- обеспечивают рост инвестиционной и туристической привлекательности региона;
- снижают сельскую безработицу и социальный пресс на местные органы власти;

- обеспечивают рост налоговых поступлений;
- способствуют формированию устойчивого финансового потока из столиц и крупных промышленных центров в регион (через региональную систему обслуживания туристов).

Если учесть, что программы УЖН предельно малозатратны в связи с их ориентацией на использование уже имеющихся ресурсов и возможностей территории, то они могут и должны стать составной частью региональных и муниципальных социально-экономических планов, а также планов управления ООПТ.

Районным администрациям и ООПТ целесообразно совместно инициировать включение программ УЖН в текущие и долговременные планы и бюджеты соответствующих уровней исполнительной власти.

При разработке среднесрочных планов управления ООПТ (менеджмент-планов) программы УЖН целесообразно учитывать в соответствующем разделе — Программе содействия социально-экономическому развитию.

## РОЛЬ ПРИРОДООХРАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВО ВНЕДРЕНИИ ПРОГРАММ УЖН

Безусловно, главной заинтересованной стороной в социально-экономическом развитии территорий должны быть соответствующие местные органы власти. Но учреждения ООПТ в не меньшей степени заинтересованы в повышении уровня жизни местного населения, так как это уменьшает естественную базу браконьерства и тем самым способствует улучшению природоохранной работы. Кроме того, природоохранные организации заинтересованы в развитии экономики вокруг ООПТ с учетом ограничений, способствующих сохранению уникальных природных объектов и комплексов на охраняемых территориях, и значит, должны доказать свое законное право быть участником региональных планов развития.

В этой связи первичными инициаторами программ УЖН могут стать как сами местные администрации, так и учреждения ООПТ или общественные природоохранные организации. Суть в том, что местными администрациями должна быть воспринята необходимость организации программ УЖН как эффективной малозатратной модели устойчивого развития с опорой на собственные ресурсы.

Не надо забывать, что природоохранные организации располагают потенциалом квалифицированных специалистов, которые могут играть определяющую роль в тех блоках УЖН, которые связаны с организацией туризма, отдыха и иных видов неистощительного использования природных объектов и комплексов. Кроме того, эти организации могут и должны обеспечить научное управление антропогенными нагрузками.

## ЧАСТЬ 2. УЖН. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

### ПРОГРАММА УЖН И КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ЕЕ МЕХАНИЗМОВ

Любая программа УЖН состоит из набора нескольких типовых механизмов (блоков), число и состав которых определяется исходя из особенностей местных условий, но с обязательным наличием базовых блоков УЖН – механизма микрокредитования и поддерживающей программы обучения. Рекомендуемые девять блоков УЖН представлены на следующей схеме:



Рис. 2. Состав блоков программы УЖН

На схеме стрелками показана тесная взаимосвязь всех блоков УЖН между собой. Блоки УЖН органично дополняют друг друга благодаря следующему:

- все блоки строятся на единой концептуальной основе и имеют единое целеполагание, специально разбивая программу УЖН на ряд предельно конкретных подпрограмм для удобства управления иницируемыми процессами;

- каждый из блоков УЖН ориентирован на собственную специфическую группу местного населения и в сумме обеспечивает более полный его охват программой УЖН.

Так, для организации блока микрокредитования в основном требуются специалисты в области экономики, а основная целевая группа населения — мелкие бизнесмены, фермеры и владельцы личных подсобных хозяйств.

Для организации блока привлечения инвестиций в основном требуются специалисты в области маркетинга, туризма и юристы, а основная группа участников будет представлена бизнесменами и банкирами.

Для управления механизмом использования экологического потенциала территории требуются в основном специалисты в области сельского хозяйства и торговли, а основная группа населения будет представлена директорами хозяйств, крупными и мелкими земледельцами.

Механизм использования потенциала туристической индустрии и механизм поэтапного развития туризма потребует участия специалистов в области туризма, юристов, а основная целевая группа здесь будет представлена владельцами турфирм, организаций сферы обслуживания посетителей, а также представителями местного населения, непосредственно занятыми в сфере обслуживания либо желающими быть занятыми в этой сфере.

Механизм использования частного жилого фонда потребует привлечения специалистов, хорошо знающих местных жителей, а основная группа населения будет представлена местными жителями, особенно женщинами, которые, как показала практика, наиболее отзывчивы на данный блок УЖН.

Механизм возрождения местных ремесел и промыслов, как и механизм использования местных фольклорных и культурных традиций в обслуживании посетителей, будет требовать участия творчески одаренных людей, любящих и сохраняющих местные культурные традиции.

Формирование программы УЖН целесообразно проводить поэтапно, внедряя механизмы (блоки) УЖН друг за другом, а не запускать их все сразу. Внедрение требует несравненно больших усилий, чем последующий мониторинг и корректировка развивающегося процесса.

Как показывает опыт, на внедрение и «настройку» одного блока УЖН уходит 3–6 месяцев труда одного-двух квалифицированных специалистов, порой приходится привлекать помощь со стороны.

Когда внедрялись одновременно несколько блоков, то это явно снижало качество работы. Можно предположить, что полноценное формирование всего набора программы УЖН с обеспечением ее устойчивости может быть осуществлено не раньше чем за три года.

Из девяти рекомендуемых блоков УЖН на практике Центру охраны дикой природы (ЦОДП) за два года вполне успешно удалось апробировать восемь, но мы думаем, что блок возрождения и использования в гостевом обслуживании местных фольклорных и культурных традиций далеко не самый сложный из предлагаемого списка и поэтому также практически осуществим в контексте УЖН.

Ниже мы приводим значение, содержание и описание возможностей основных блоков УЖН.

### **Обучение координаторов блоков УЖН**

Данный механизм является поддерживающей УЖН программой. Как показала практика, его эффективность значительно возрастает, если программы УЖН одновременно внедряются на нескольких близлежащих территориях, так как это позволяет одновременно с обучающими семинарами проводить обмен опытом между координаторами.

Данные программы относятся к программам обучения первого уровня, ставящим главной задачей подготовку специалистов, которые непосредственно ведут работу с населением. В этой связи, кроме непосредственно координаторов УЖН, это обучение целесообразно осуществлять для соответствующих специалистов районных администраций и организаций партнеров.

**Исходя из полученного опыта рекомендуется осуществить упреждающую презентацию программ УЖН для руководителей и соответствующих работников районных администраций, ООПТ и организаций партнеров. А в ходе реализации самой программы УЖН проводить адресные обучающие семинары в зависимости от возникающих проблем и потребностей, связанных с отсутствием конкретных знаний и опыта.**

Достаточно подробно об этих обучающих программах будет говориться в разделе «Практический шаг № 2. Действия». В данном разделе представляется основной набор базовых знаний, полезных для проведения программ УЖН, сформированный на основе разработанной ЦОДП Программы дополнительного профессионального

образования «Управление национальными парками для специалистов национальных парков», утвержденной МПР России в 2002 г. Этот набор базовых знаний для программы УЖН следующий:

- 1) концептуальные основы УЖН;
- 2) практический опыт программ УЖН;
- 3) психология построения команды и работы в ней;
- 4) основы бизнес-планирования;
- 5) методика постоянного планирования;
- 6) управление антропогенными нагрузками;
- 7) основы туризма;
- 8) связи с общественностью;
- 9) экологическое просвещение;
- 10) работа с местными сообществами.

Следует учесть, что не обязательно каждому организатору программы УЖН иметь все эти знания, этот набор знаний должен быть в сумме у организаторов программы УЖН. Подходы УЖН состоят в том, чтобы обеспечить удачную координацию и взаимодополнение работы различных специалистов из разных организаций. В программе УЖН функции инспектора службы охраны ООПТ и экономиста районной администрации, как и других специалистов, чрезвычайно разнятся, поэтому и обучающую поддержку целесообразно делать адресной.

Общими необходимыми для всех знаниями будут только следующие: «Концептуальные основы УЖН», «Практический опыт программ УЖН», «Психология построения команды и работы в ней». Эта информация подробно представлена в данном издании, за исключением психологических аспектов построения команды и эффективной работы в ней. С учетом особой специфики психологического образования мы рекомендуем привлекать в качестве преподавателей и экспертов по данной теме профессиональных психологов, как поступал Центр охраны дикой природы в своей практике.

### **Механизм микрокредитования**

В течение нескольких последних лет спекулятивно высокие цены на нефть создали видимость экономической стабильности в России и бума кредитования, в частности потребительского. Тем не менее кредитование малого и среднего бизнеса, особенно на селе, так и не получило развития, а в связи с наступившим экономическим коллапсом этот процесс практически прекратился. В этих условиях развитие микропроектов и создание механизмов микрокредитования снова приобретают особо важное значение.

Микрокредитование занимает особое место среди блоков программы УЖН, так как никакой другой механизм не воздействует так



активно на формирование рыночного менталитета в совокупности с природоохранной грамотностью взрослого населения.

Данный механизм является базовым (обязательным) блоком УЖН. В основных трех своих модификациях его работа апробирована ЦОДП на территории национальных парков «Угра», «Смоленское Поозерье» и на проектируемых территориях сотрудничества биосферных заповедников «Катунский» и «Центрально-Лесной». До проекта ЦОДП на российских особо охраняемых природных территориях такие механизмы (в рекомендуемых нами малозатратных видах) ранее не создавались. В последующем аналогичные работы, базирующиеся на опыте ЦОДП, были реализованы Экоцентром «Заповедники» на территории проектируемого биосферного резервата Кугу Какшан (на базе природного заповедника «Большая Кокшага») и биосферного заповедника «Байкальский» в рамках проекта ТАСИС «Развитие местных социально-экономических инициатив с использованием потенциала особо охраняемых территорий и эко-НКО».

Определяющее значение механизма микрокредитования связано с тем, что абсолютное большинство бизнес-проектов местных жителей, а также финансирование реализации ряда других блоков УЖН может и должно осуществляться на кредитной основе. При этом достаточными размерами единичных кредитов могут быть рублевые суммы, эквивалентные 1000–1500 американских долларов, а зачастую и меньшие. Сроки кредитов на первом этапе работы могут не превышать одного года. Это связано, с одной стороны, с ориентацией УЖН на небольшие предельно конкретные проекты, максимально использующие уже имеющуюся инфраструктуру, с другой стороны – на высокую рентабельность услуг в сфере туристического обслуживания и продажи натуральных продуктов.

Наличие собственного механизма микрокредитования не только позволяет за счет многочисленной оборачиваемости средств решать вопросы финансирования с суммарно меньшими денежными ресурсами, но и эффективно отбраковывает проекты, которые не могут обеспечить местным жителям реальных устойчивых заработков на видимую перспективу, не соответствуют природоохранным требованиям, то есть не служат истинным целям УЖН.

Найти деньги, которые можно использовать для выдачи микрокредитов, крайне непросто. Как правило, и администрации ООПТ, и местные администрации не располагают средствами на данные цели. Добиться соответствующей строки бюджетного финансирования этим организациям практически невозможно.

Вместе с тем без стартового капитала механизм микрокредитования просто не может быть запущен. Существует несколько путей

Принципиальная схема построения  
механизма микрокредитования

Последовательность шагов	Мероприятие
1.	Формирование творческой команды.
2.	Специальный анализ местных условий.
3.	Презентация возможностей УЖН для потенциальных партнеров-исполнителей.
4.	Выбор головной организации-исполнителя.
5.	Выбор географии первого этапа внедрения.
6.	Выделение ресурсов кредитования.
7.	Утверждение порядков и процедур программы.
8.	Общественная презентация программы.
9.	Объявление конкурса.
10.	Первый круг обучения координаторов.
11.	«Рекламный» круг микрокредитования с отработкой на практике навыков кредитования.
12.	Объявление процентов кредитования и переход на схему постоянного развития (устойчивый процесс).

выхода из этого замкнутого круга, основными из которых являются:

1. Инициирование разработки и принятия районной программы УЖН либо участие в существующих региональных или районных программах поддержки малого и среднего бизнеса.

2. Поиск спонсоров и благотворителей.

3. Получение грантов от международных организаций.

4. Использование собственных средств.

Каждая из этих возможностей имеет свои особенности, которые обязательно должны быть учтены.

Вопрос о привлечении спонсоров иногда воспринимается несколько иронично, но и он имеет достаточно оснований по следующим четырем основным причинам:

- потребность ряда крупных предприятий, загрязняющих окружающую среду, восстановить свое реноме перед обществом в качестве защитников природы и радетелей за благосостояние сельских жителей;

- желание крупных товаропроизводителей связать свой имидж с экологией;

- чувство принадлежности к своей малой родине со стороны некоторых предпринимателей, которые считают своим моральным долгом внести свой вклад в ее развитие;

- потребность отдельных богатых людей либо их ближайших родственников стать в глазах окружающих благодетелями и попечителями благородных социальных инициатив.

Следует учитывать, что спонсорство — это объективная потребность целого ряда предпринимателей, которых надо искать и с которыми следует работать адресно.

Специального рассмотрения требует и вопрос вовлечения в формирование стартового капитала собственных источников заинтересованных организаций, в частности внебюджетных средств районных администраций и ООПТ. Такими источниками могут быть доходы от аренды, туризма, сферы обслуживания посетителей, те или иные целевые платежи, взысканные штрафные и исковые суммы.

В использовании собственных средств требуется твердая политика, направленная на инвестиции в будущее развитие, а не только на решение сиюминутных вопросов. Отказ от финансирования программ УЖН либо их финансирование по остаточному принципу может нанести большой ущерб устойчивому развитию территории в будущем.

Более подробно содержание механизма микрокредитования описано в книге «Как организовать микрокредитование», изданной ЦОДП в серии материалов к Стратегии управления национальными парками России.

Следует отметить, что для обычных сельских жителей рекомендуемый механизм является практически единственным доступным источником финансовой поддержки, сочетающим в себе не только лишнюю излишних банковских формальностей процедуру получения кредита, но и ненавязчивое обучение простой форме планирования семейного бизнеса, осуществляемое при совместной разработке с участником программы бизнес-плана.

Для каждой из четырех модельных территорий для формирования «стартовых капиталов» институциональных механизмов микрокредитования ЦОДП предоставил по 5 000 долларов США в рублевом эквиваленте. Впоследствии для пополнения организованных фондов микрокредитования изыскивались уже местные ресурсы. Особенно активно эта работа была проведена в национальных парках «Смоленское Поозерье» и «Угра».

Все участники проекта особо подчеркивают его большое значение для формирования положительного имиджа ООПТ в глазах местного сообщества. Этому способствует и то, что непосредственно на местах этими программами руководят советы (Конкурсные комиссии), в которых представлены не только сами ООПТ, но и местные органы власти, общественные организации, представители местного населения. За всю историю работы этих координационных орга-

нов не было зафиксировано ни одного открытого конфликта (противостояния сторон), более того, на заседаниях неоднократно рассматривались вопросы, выходящие за рамки кредитования конкретных проектов местных жителей, но тесным образом увязанные с перспективами развития особо охраняемых территорий в контексте регионального социально-экономического развития.

Одним из косвенных подтверждений правильности интеграционных подходов УЖН является организация уже по собственной инициативе администрацией Демидовского района Смоленской области некоммерческого партнерства «Клуб друзей национального парка «Смоленское Поозерье». Аналогичный клуб друзей, но уже по инициативе администрации заповедника, был организован в биосферном заповеднике «Катунский». Участники кредитования и других программ УЖН, таким образом, проявляют желание расширять свое участие в жизни особо охраняемых природных территорий и не терять продуктивных взаимных контактов.

**В национальном парке «Угра»** институциональный механизм микрокредитования был организован на базе **Государственного фонда поддержки малого предпринимательства Калужской области** (ГФПМП). В СМИ был объявлен открытый конкурс бизнес-проектов, поступающих от жителей, проживающих на территории парка и в его охранной зоне. Были проведены сельские сходы с программами обучения потенциальных заемщиков.

**Всего за период 2001–2007 было собрано более 40 заявок, получили микрокредиты 13 проектов жителей территории парка и охранной зоны на общую сумму займов 375 000 рублей.**

**Кроме того, были выданы две премии за перспективные предложения сотрудничества местного населения с парком. Основные направления взятых кредитов – развитие экологически ориентированного сельского хозяйства, развитие гостевого обслуживания посетителей в домах частного сектора.**

**Возвраты кредитов осуществлялись строго по графику, потерь средств не было. Рост доходов участников по данной программе УЖН составил около 30 процентов.**

В состав конкурсной комиссии, принимающей решения о сумме и процентной ставке кредитов, вошли представители Правительства Калужской области, муниципальных образований, Центра занятости населения, фонда поддержки предпринимательства и национального парка. Председатель комиссии — директор национального парка «Угра» — В.П. Новиков.

Уже в 2000–2001 гг. было собрано более 20 заявок, из них отобраны и профинансированы четыре. Кроме того, были выданы две премии за перспективные предложения сотрудничества местного населения с парком. В результате этих предложений были налажены контакты с обществом местных садоводов и коллективом Остоженской сельской средней школы.

Основные направления взятых кредитов — развитие экологически ориентированного сельского хозяйства, развитие гостевого обслуживания посетителей в домах частного сектора. Возвраты кредитов осуществлялись строго по графику, потерь средств не было.

На начальном этапе конкурса в адрес комиссии поступали предложения, не отвечающие стратегии развития и особенностям функционального зонирования территории парка. Дополнительная разъяснительная и просветительская работа привлекла внимание фермерских хозяйств и кооперативов. Так, трижды получали поддержку проекты фермерского хозяйства Александра и Любови Шиповых. Выделенные кредиты помогли расширить производственную базу хозяйства. Кредиты были выданы под 10 процентов сроком на 1 год при условии использования логотипа НП «Угра» на продукции хозяйства.

Средства пошли на увеличение количества пчелосемей и создание мобильной пасеки. В результате чего хозяйство смогло рассчитаться с выданным кредитом и встать на более твердую основу. Произведенную продукцию хозяйство реализует на сельскохозяйственных выставках-ярмарках, которые организует сельхозуправление Калужской области. Продукция хозяйства доходит до потребителей через торговые точки Калужской и Московской областей.

Кроме того, был признан перспективным и профинансирован проект по улучшению условий приема посетителей в гостевом доме С.И. Трайненкова в с. Перемышль и профинансировано размере 25 тыс. рублей под 10 процентов сроком на 1 год.

В процессе работы пришлось столкнуться с некоторыми трудностями: недостаточное финансирование рекламной кампании, отсутствие заинтересованности со стороны муниципальных образований и органов местного самоуправления, а также существование промежуточного звена в лице ГФПМП Калужской области. Государственный фонд имеет свои формы документации, пригодные скорее для крупных долгосрочных кредитов. Фонд не может обслуживать частных лиц, изменять специфику списания процентов и размера процентной ставки.

Поэтому многие из владельцев гостевых домов в системе развития сельского туризма и мастера прикладного народного творчества не имели возможность получить кредит. Снизилась активность и самих местных жителей.

Калужский учебный центр менеджмента и предпринимательства совместно с администрациями муниципальных образований при участии специалистов парка разработали Межмуниципальную программу поддержки и развития малого предпринимательства на территории НП «Угра» на 2004–2006 гг. Главной целью программы является создание возможностей для эффективного развития частного предпринимательства в условиях особо охраняемой природной территории. В числе мер, которые должны привести к активизации деятельности местного населения, было предложено упростить систему оформления и выдачи микрокредитов.

По решению конкурсной комиссии в августе 2004 г. часть средств была отозвана из Фонда поддержки предпринимательства и передана в сельскохозяйственный кредитный кооператив «Агрокредит». Кредитование здесь идет по упрощенной схеме и не требует дополнительных затрат. В течение года «Агрокредит» выдал два достойных микрозайма членам кооператива, проекты которых прошли по конкурсу среди жителей Дзержинского района. Дополнительно из собственных средств «Агрокредит» по просьбе заемщиков увеличил суммы на развитие этих проектов, подкрепив этим доверие со стороны конкурсной комиссии. По рекомендации парка «Агрокредит» открыл в Юхновском районе свой филиал и получил дополнительную сумму на кредитование жителей этого района при поддержке администрации района. Второе решение конкурсной комиссии о переводе средств было принято в 2005 г., после чего «Агрокредит» может выдать кредитов на 100 000 рублей в год, а в Фонде поддержки предпринимательства осталось в активе 27 000 рублей. Всего получили микрокредиты 13 проектов жителей территории парка и охранной зоны с целевым расходом на выдачу займов 375 000 рублей. Задержка по возврату средств не было.

**В национальном парке «Смоленское Поозерье»** институциональный механизм микрокредитования организован на базе администрации Демидовского района с участием специалистов парка, Смоленского гуманитарного университета и администрации Демидовского района, проведены консультации местного населения, осуществлена программа обучения основам бизнес-планирования.

Средства выделялись заявителям, проживающим на территории парка и его охранной зоны сроком до 1 года и размером до 1 тыс. у. е. Основные направления микрокредитования – развитие гостевых домов, расширение услуг для посетителей, поддержание личного подсобного хозяйства и т. д. Заявитель должен был иметь ликвидный залог (превышающий сумму кредита не менее чем в 1,5 раза) для получения кредита. Заслуживает внимания такой механизм микро-

**За период с 2001 по 2007 г. было подано 40 заявок, из них профинансировано 30 проектов на общую сумму 573 000 руб. Возвратность кредитов полная, только в двух случаях имело место нарушение графика возврата, но с последующем погашением временной задолженности. Основные направления кредитов — сфера обслуживания посетителей, экологически ориентированное сельское хозяйство, народные промыслы. Все заемщики получили запланированный рост доходов, который в среднем составил 35 процентов.**

кредитования, когда наличность фонда находилась на специальном счету районной администрации и контролировалась его бухгалтерией, а распределение средств и контроль за их расходованием и возвратом вела специальная комиссия, в состав которой входят представители администрации и национального парка. Начиная с апреля 2002 г. из проекта и состава комиссии официально, как и планировалось, вышли представители ЦОДП, и с этого момента проект развивался только при участии администрации Демидовского района (основного распорядителя финансовых средств) и национального парка. С 2005 г. в связи со сменой районной администрации часть членов комиссии по микрокредитованию вышли из ее состава. В новый состав комиссии вошли три представителя парка и четыре – районной администрации. Председатель комиссии – глава районной администрации В.В. Колпаков, заместитель председателя – заместитель директора национального парка А.С. Кочергин.

Рассмотрением заявок занимался отдел экономики администрации района совместно со службой туризма и экопросвещения национального парка, а окончательное оформление заявок на выделение ссуды и кредитного договора и контроль за движением кредитных средств выполнялись главным бухгалтером администрации района.

За период с 2001 по 2007 г. подано более 40 заявок, из них профинансировано 30 проектов на общую сумму 573 000 руб., отказано в финансировании девяти заявителям. Общая сумма фонда микрокредитования – около 160 000 руб. Расходы на поддержку счета составляли порядка 200 руб. ежемесячно. С октября 2001 г. введены процентные ставки: 20 % — на коммерческие проекты и 10 % — на поддерживаемые. До этого момента все кредиты выдавались беспроцентные. Самая большая проблема – отсутствие у многих потенциальных заявителей ликвидного залога.

Профинансированные проекты по направлениям вложений кредитных средств распределились следующим образом:  
на сельское хозяйство — 15;

- на развитие гостевых домов — 6;
- на развитие торговли — 4;
- на развитие производства сувенирной продукции – 2;
- иное – 3.

Главное в этом проекте не бизнес, а желание поддержать идею, помочь местным жителям ощутить реальную жизненную перспективу.

В конце 2006 г. средства фонда микрокредитования национального парка «Смоленское Поозерье» переведены со счетов районной администрации на счет местного сельскохозяйственного кредитного кооператива «Лидер», который в дальнейшем сам выдавал займы участникам программы микрокредитования.

**На территории биосферного заповедника «Центрально-Лесной»** институциональный механизм микрокредитования был создан на базе администрации Нелидовского района. При поддержке специалистов государственных структур районного центра была проведена программа обучения.

**За 2001–2002 гг. выдано пять кредитов (растениеводство, гусеводство, организация гостевого дома). На данной территории проработан механизм страхования рисков, связанных с сельским хозяйством. Возврат кредитов осуществлялся по установленным графикам. Обеспечен запланированный рост доходов участников в 30 процентов.**

В числе профинансированных проектов заслуживает внимания проект организации производства спортивной одежды с логотипом заповедника. На данной территории был проработан механизм страхования рисков, связанных с сельским хозяйством. Возврат кредитов осуществлялся по установленным графикам. Следует отметить, что программа микрокредитования на территории биосферного заповедника Центрально-Лесной по ряду причин развивалась недостаточно успешно. Тем не менее при наличии достаточной заинтересованности администрации ООПТ она могла бы иметь потенциал саморазвития на основе примеров, демонстрируемых первыми заемщиками.

**На территории биосферного заповедника «Катунский»** институциональный механизм микрокредитования был создан на базе администрации самого заповедника. Проведена программа обучения.

Ресурсы микрокредитования были сохранены без потерь, однако при подготовке очередного круга кредитования выяснилось, что Министерство природных ресурсов не утвердило смету, представленную заповедником, и соответственно, в дальнейшем администрация заповедника не могла выдавать кредиты (ссуды). В связи с этим



**За 2001 г. выдано пять микрокредитов на сумму 140 000 руб., все на развитие производства и упаковку натуральной экологически чистой продукции, прежде всего горного меда.**

**Участники микрокредитования получили значительные сверхплановые доходы. Средний рост доходов участников микрокредитования составил около 40 %. Общее число повысивших свои доходы от реализации своих проектов местных жителей — 16 человек (включая членов семей заемщиков и их наемных работников). Заемщики объединились в неформальную ассоциацию производителей меда, в которую привлекаются другие местные пчеловоды.**

**После первого круга кредитования все ресурсы были возвращены в полном объеме.**

ЦОДП отозвал выделенные заповеднику финансовые средства и завершил программу микрокредитования в Катунском заповеднике.

На этапе отработки механизмов микрокредитования (а именно это было главной задачей проекта) достигнут впечатляюще быстрый прогресс повышения доходов заемщиков, членов их семей и наемных работников. С другой стороны, была разрушена консервативная стена недоверия между местным населением и ООПТ.

По словам одного из руководителей модельного ООПТ, за два месяца действия программы микрокредитования ее результаты для имиджа заповедника были значимее, чем предыдущая многолетняя работа всего эколого-просветительского отдела.

Другой руководитель ООПТ отметил, что он вначале не верил в возможности программы УЖН с таким маленьким финансированием (всего по 140 000 рублей на каждую модельную территорию, где суммарно проживает около 7 000 человек), но практические результаты и раскрывшийся в конкретной работе потенциал программы УЖН дали возможность взглянуть на нее как на серьезный управленческий ресурс в работе с местным сообществом.

Как уже отмечалось, было апробировано на практике три варианта механизма микрокредитования, которые различались выбором базовой организации, непосредственно осуществляющей кредитование, а именно:

- 1) через региональный фонд поддержки малого и среднего предпринимательства (Калужская область);
- 2) через районную администрацию (Нелидовский район Тверской области и Демидовский район Смоленской области);
- 3) через ФГУ ООПТ (Республика Алтай).

**Первый вариант** показал, что при наличии высококвалифицированных специалистов и узаконенного права выдавать кредиты фонд поддержки малого и среднего предпринимательства имеет два существенных недостатка, которые значительно снижают его привлекательность при использовании в качестве базовой организации блока микрокредитования УЖН, а именно:

- он требовал и получал обязательную оплату своих услуг в форме изъятия на собственное потребление всех поступающих от заемщиков процентов (до 20 %), что вело к снижению реальной стоимости кредитных ресурсов УЖН в связи с инфляцией;

- данная организация практически не работала в сельской местности, и особенно с личными подсобными хозяйствами населения (ЛПХ). Обязательное требование такой работы — регистрация получателей кредитов в качестве частных предпринимателей — ведет к лишению ЛПХ существенных налоговых льгот, что отторгает от программы самую многочисленную категорию сельского населения.

Исходя из полученного опыта мы не считаем вариант построения блока микрокредитования УЖН на базе региональных фондов поддержки малого и среднего предпринимательства оптимальным.

**Второй вариант** показал, что у районных администраций имеется целый ряд преимуществ при выборе их в качестве базовых организаций осуществления блока микрокредитования УЖН, а именно:

- в соответствии с законодательством они имеют право осуществлять кредитные операции без банковской лицензии;

- у них в ряде случаев уже имеется опыт участия в государственных программах кредитования малого бизнеса, связанных с организацией новых рабочих мест (например, Нелидовский район Тверской области);

- они прекрасно владеют знаниями о местной обстановке и о реальном потенциале любого сельского заемщика;

- программа УЖН хорошо вписывается в задачи районных администраций и способствует росту их авторитета;

- районные администрации имеют большой административный ресурс;

- районные администрации не требуют платы за свое участие в программе УЖН, что позволяет сделать ее малозатратной.

Вместе с тем для специалистов районных администраций чрезвычайно полезную роль играют специальные программы обучения бизнес-планированию, основам кредитования и УЖН.

Исходя из нашего опыта мы рекомендуем использовать в качестве базовой организации для осуществления блока микрокредитования УЖН районные администрации.

**Третий вариант** показал, что учреждение ООПТ в соответствии с законодательством может с определенными ограничениями выдавать займы без банковской лицензии, так как это не является его основной уставной деятельностью. Вместе с тем учреждение ООПТ, как правило, не имеет опыта такой конкретной финансовой работы, а также изменение системы банковского обслуживания ООПТ на казначейскую схему значительно затрудняет подобную деятельность.

В биосферном заповеднике «Катунский» для координации деятельности блока микрокредитования УЖН был специально нанят профессиональный экономист с опытом банковской работы. Было проведено его обучение в рамках специальной программы ЦОДП.

Основная работа по микрокредитованию и бухгалтерской отчетности осуществлялась заповедником на общественных началах, т. е. данный вариант микрокредитования являлся малозатратным.

Вместе с тем, хотя представитель районной администрации и возглавлял конкурсную комиссию данного проекта, участие районной администрации в данном варианте механизма микрокредитования УЖН было снижено, центр тяжести всей программы был перенесен на администрацию биосферного заповедника, что нерационально.

С переходом биосферного заповедника «Катунский» на казначейскую схему банковского обслуживания и с учетом позиции МПР микрокредитование было прекращено. Возможно, в будущем для биосферного заповедника следует рассматривать другие варианты, в частности по передаче функций микрокредитования другим институциональным механизмам, например, Клубу друзей заповедника.

Как показывает опыт, данный вариант механизма микрокредитования УЖН уступает по своей привлекательности второму варианту. Тем не менее он имеет право на существование в случае региональных категорий ООПТ.

Следует упомянуть также опыт Экоцентра «Заповедники» в рамках проекта ТАСИС «Развитие местных социально-экономических инициатив с использованием потенциала особо охраняемых территорий и эко-НКО». При участии специалистов Экоцентра «Заповедники», ЦОДП и заповедника «Большая Кокшага» в Килемарском районе Республики Марий Эл создан фонд льготного микрокредитования местного населения, проживающего на территории планируемого Биосферного резервата «Кугу Какшан». С этой целью администрация района внесла в гарантийный фонд кредитного кооператива «Марийский Кредит» 125 000 руб. для покрытия части процентной ставки (8 %) путем выделения субвенций из бюджета муниципального образования «Килемарский район». В 2005 г. было выдано четыре кредита на сумму около 180 000 рублей с процентной ставкой 15 %.

В рамках того же проекта на прилегающих территориях Биосферного заповедника «Байкальский» (сельское поселение «Выдринское») из бюджета МО «Кабанский район» выделено 100 000 рублей для организации фонда микрокредитования местного населения. Экоцентр «Заповедники» в качестве добровольного пожертвования внес для пополнения фонда 27 000 рублей. Процентная ставка по кредитам — 12 %. Следует особо отметить, что эти проекты сопровождались интенсивным процессом обучения местных специалистов и потенциальных заемщиков из числа местного населения основам бизнес-планирования.

Как показал практический опыт, рекомендуемый оригинальный механизм практически не требует затрат на свое содержание и обеспечивает возвратность кредитов выше банковских нормативов, при отсутствии серьезных ошибок и крупных социальных и финансовых потрясений он может функционировать чрезвычайно длительное время, позволяя последовательно неоднократно воспроизводить все новые и новые круги кредитования. Как мы видим на примере национальных парков «Угра» и «Смоленское Поозерье», по мере роста числа участников микрокредитования эти механизмы переросли в сельские кредитные кооперативы, где активы являются собственностью самого населения.

### **Механизм привлечения инвестиций**

Механизм привлечения инвестиций применительно к ООПТ впервые в России был апробирован на территории национального парка «Угра».

Центром охраны дикой природы в рамках действующего законодательства было разработано соответствующее Временное положение по проведению конкурсов и аукционов на право аренды участков и/или объектов в границах национального парка и его охранной зоны, включая участки других собственников, владельцев и пользователей.

**На территории национального парка «Угра» по результатам внедрения данного механизма были заключены первые за историю парка два договора аренды земельных участков, предназначенных для развития туристической инфраструктуры. Сравнение затрат на проведение тендера с полученными инвестициями свидетельствует, что на рубль затрат на организацию тендера приходится 30 рублей инвестиционных вкладов в территорию.**

Есть и иной немаловажный эффект – серьезные инвесторы начинают присматриваться к новому для них рынку, предлагаемому ООПТ, а это значит, что появляется возможность осуществить становление

Принципиальная схема построения механизма  
привлечения инвестиций

Последовательность шагов	Мероприятие
1.	Формирование творческой команды.
2.	Презентация возможностей УЖН для потенциальных партнеров-исполнителей.
3.	Выбор организаций-исполнителей и формирование состава тендерной комиссии.
4.	Утверждение порядков и процедур проведения тендера.
5.	Выделение ресурсов для организации тендера.
6.	Выбор участков и/или объектов, выставляемых на конкурс и аукцион.
7.	Согласование с землепользователями.
8.	Подготовка паспортов лотов.
9.	Подготовка концепции рекламной компании и формирование базы данных по потенциальным участникам торгов.
10.	Общественная презентация программы в СМИ.
11.	Проведение рекламной кампании.
12.	Сбор заявок и проведение торгов.
13.	Заключение договоров с арендаторами.
14.	Начало подготовки следующего тендера.

туристской инфраструктуры прежде всего с опорой на частный капитал, то есть открываются ранее недоступные возможности для развития территории.

Следует отметить, что в рамках данного проекта специалистами национального парка «Угра» были проведены согласования с владельцами и пользователями земель, а также подготовлены паспорта 11 лотов.

На тендер были выставлены четыре земельных участка (1–10 га каждый), земельный участок с водоемом (7,5 га), туристско-рекреационный центр (2,3 га), пять туристских маршрутов и экологических троп. Кроме того, участникам тендера предоставлялась возможность давать собственные предложения по выбору участков и/или объектов вне заповедных зон парка (так называемый свободный лот).

Проведение тендера и паспорта лотов были согласованы с Министерством природных ресурсов Российской Федерации.

Информация о конкурсе распространялась при поддержке

Калужской торгово-промышленной палаты и ЦОДП как на областном, так и на федеральном уровне. После проведения пресс-конференции по открытию тендера сообщения о нем неоднократно публиковались в местных и федеральных СМИ (газета «Коммерсантъ», журнал «Деньги» и т. д.). Было подготовлено два телевизионных репортажа на федеральном телевидении. На протяжении всего периода сбора заявок информация о лотах и условиях тендера была размещена на сайте Калужской торгово-промышленной палаты. Была осуществлена электронная рассылка приглашений на участие в тендере по более чем 500 адресам и почтовая рассылка по более чем 100 адресам, включая зарубежные. Был выпущен и распространялся цветной буклет о лотах и условиях тендера.

Для потенциальных участников тендера из числа местных туристических фирм была организована ознакомительная поездка по территории национального парка «Угра».

Следует отметить, что научно-технический совет национального парка «Угра» рассматривал на своих заседаниях вопросы подготовки тендера, а также его итоги. По его единогласному решению прове-

**К положительным итогам тендера следует отнести не только заключение первых договоров на развитие туристической инфраструктуры, но и раскрытие на практике многих «подводных камней» осуществления тендеров в российских условиях.**

**К таким открытиям следует отнести:**

— необходимость увеличения срока сбора заявок и рекламной компании как минимум до 6 месяцев, но лучше до 9–12 месяцев;

— необходимость проведения основной рекламной кампании тендера в период с сентября по ноябрь — основной пик деловой активности;

— целесообразность критического пересмотра Схемы организации и развития ООПТ на предмет более обоснованного выбора участков и/или объектов в качестве тендерных лотов;

— целесообразность уже на этапе подготовки тендера подключения к данной работе районных администраций, областной администрации и Госимущества с целью исключения случаев снятия лотов с тендера;

— необходимость до начала тендера получения национальным парком государственного акта землепользования (проблема для многих ООПТ);

— целесообразность тесного контакта с туристическими фирмами – потенциальными партнерами по продвижению турпродукта ООПТ.

дение тендера было одобрено и другим ООПТ рекомендовано использовать этот опыт.

На основе полученного опыта мы считаем, что проведение тендеров позволяет решить следующие важные задачи:

- привлекать существенные дополнительные инвестиции в развитие территории и туристской инфраструктуры и новых партнеров;
- повышать доходы местного населения, занятого в строительстве новых объектов и обслуживании посетителей;
- увеличить доходы учреждения ООПТ;
- сократить возможности сдачи участков в аренду без конкурса, сделать арендный процесс более открытыми, на этой основе сократить возможности служебных злоупотреблений и увеличить поступления от арендной платы;
- оценить с рыночных позиций привлекательность объектов ООПТ;
- практически открыть российские ООПТ как новый сектор инвестиций, как перспективные возможности для бизнеса.

### **Механизм использования экологического потенциала**

Во многих странах мира национальные парки активно используют собственные логотипы для продвижения местных продуктов как натуральных и экологически чистых. Это приветствуется местными жителями, так как приносит им существенные дополнительные доходы за счет сравнительно более высоких цен на такие продукты. Данные подходы полностью соответствуют принципам УЖН.

Данный механизм, применительно к ООПТ впервые используемый в России, находится в стадии апробации на проектируемой территории сотрудничества биосферного заповедника «Катунский». Мы предполагаем, что этот блок УЖН по потенциалу своего влияния на развитие особо охраняемой территории и рост доходов местного населения со временем может иметь значение если не равнозначное, но сопоставимое с механизмами микрокредитования и тендера.

Данная программа приветствуется как местными жителями, которые имели серьезные проблемы с реализацией меда, так и местной администрацией, которая получает реальную поддержку своей деятельности и конкретно осознает значимость наличия ООПТ. Но это всего лишь первый этап использования логотипа, так как предполагается использовать его и при продаже другой сельскохозяйственной продукции, произведенной на биосферной территории сотрудничества.

Проведенное по заданию ЦОДП специалистами биосферного заповедника «Катунский» и привлеченными из региона специалистами маркетинговое исследование по перспективам продвижения ме-

Принципиальная схема построения  
механизма использования экологического потенциала

Последовательность шагов	Мероприятие
1.	Формирование творческой команды.
2.	Выделение денежных ресурсов для маркетинга.
3.	Маркетинговые исследования.
4.	Презентация возможностей УЖН для потенциальных партнеров-исполнителей и участников использования логотипа.
5.	Выбор либо создание головной организации-исполнителя.
6.	Регистрация товарного знака.
7.	Заключение договоров с участниками использования логотипа.
8.	Организация сбора, маркировки, рекламы и реализации продукции.
9.	Уточнение номенклатуры продукции, реализуемой с использованием логотипа.
10.	Взаиморасчеты между участниками.
11.	Устойчивое развитие процесса.

стного горного меда под логотипом биосферного заповедника «Катунский» показало, что данный механизм способен увеличить доходы местного населения на 700 000 рублей, обеспечить рост налоговых поступлений на территорию на 200 000 рублей. Средняя цена продажи меда местным населением за счет внедрения нового институционального механизма его продвижения возрастает на 20 %.

**Маркетинговые исследования показали, что на 1 рубль, изначально вложенный в данный механизм УЖН, местное население проектируемой биосферной территории сотрудничества заповедника «Катунский» может ежегодно получать более 22 рублей прибыли, и прежде всего за счет денежных средств потребителей из городов. Данный механизм УЖН в состоянии формировать устойчивый финансовый поток из городов в сельскую местность, что для нынешних российских условий можно назвать почти уникальным явлением.**

Была произведена официальная государственная регистрация товарного знака биосферного заповедника «Катунский» в Российском агентстве по патентам и товарным знакам, и продукция (горный мед)



поставляется на рынок Москвы, Петербурга, Новосибирска с логотипом заповедника. В 2002 г. на выставке «Регионы России» мед с логотипом заповедника получил медаль как лучший отечественный товар.

### **Механизм использования потенциала туристической индустрии**

Значительное количество российских туристических фирм готовы предлагать отдых не только в Египте, Турции и других зарубежных странах, но и на территории российских национальных парков, биосферных заповедников и других уникальных природных и историко-культурных объектов России. Это выгодно как основным потенциальным туристам (а это в большинстве своем горожане), получающим более широкий выбор, так и ООПТ, которые без значимых затрат со своей стороны получают возможность широкой рекламы и продвижения своих туристических предложений практически во всех крупных населенных пунктах России и даже за рубежом.

Развитие туризма на ООПТ может проходить по разным моделям, некоторые из них существенно расходятся с подходами УЖН.

Хочется еще раз подчеркнуть, что одной из основных провозглашаемых ценностей УЖН является открытость и прозрачность этой программы. Открытость не только для местного населения, но и для всех заинтересованных лиц, невзирая на место их жительства, вероисповедание, национальность и служебное положение. В этой связи УЖН абсолютно чужды любые факторы, связывающие возможности роста доходов местного населения, кроме природоохранных ограничений.

Отличительной стороной такого подхода стало и то, что покупатели туров централизованно страховались от рисков пребывания на ООПТ через «Военную Страховую Компанию», с которой у «Рыболовно-

**В рамках проекта этот подход был апробирован на примере продвижения турпродукта национальных парков «Угра» и «Смоленское Поозерье» через туристическую фирму «Рыболовный клуб «РУСС».**

**Туристические маршруты, гостевые дома и рыболовные туры ООПТ были бесплатно для них представлены на двух международных туристических выставках.**

**Взаимодействие с профессиональной туристической организацией позволило значительно повысить уровень проработки турпродукта ООПТ и его коммерческую ценность.**

**За счет турфирмы осуществляются так называемые тест-туры, на которых выявляются слабые стороны турпродукта, что позволяет целенаправленно совершенствовать организацию приема и обслуживания посетителей.**

Принципиальная схема построения  
механизма использования потенциала туристической индустрии

Последовательность шагов	Мероприятие
1.	Формирование творческой команды.
2.	Презентация возможностей территории для потенциальных партнеров из числа турфирм и организаций обслуживания посетителей.
3.	Выбор первых организаций-партнеров.
4.	Заключение договоров с организациями-партнерами.
5.	Инвентаризация существующего и разработка нового турпродукта.
6.	Организация тест-туров, опросы их участников, доработка турпродукта, выявление новых партнеров из числа турфирм.
7.	Продвижение турпродукта на внутреннем и внешнем рынке и обеспечение роста посещаемости и доходов.
8.	Устойчивое развитие процесса за счет расширения сотрудничества и привлечения новых партнеров из организаций туристической индустрии.

го клуба «РУСС» было заключено долгосрочное соглашение.

Таким образом, делаются первые шаги по интеграции ООПТ в туристическую индустрию и использование всех преимуществ для продвижения турпродукта ООПТ на внутреннем и внешнем рынках.

### **Механизм пошагового развития туризма**

Подходы УЖН предполагают развитие на территориях ООПТ и их территориях сотрудничества всех видов туризма, которые не наносят ущерба сохраняемым природным объектам и комплексам и способны приносить доходы местному населению и ООПТ.

В ходе апробации подходов УЖН в национальном парке «Смоленское Поозерье» был осуществлен проект УЖН по развитию спортивного рыболовного туризма. Но предполагается, что в рамках подходов УЖН могут быть реализованы проекты развития пешеходного, конного, велосипедного, водного, приключенческого, горного и иных видов регулируемого туризма и отдыха на особо охраняемых природных территориях. Главное, чтобы эти проекты реализовывались не одновременно, а один за другим, начиная с самого привлекательного с точки зрения коммерческого успеха и возможнос-

Принципиальная схема построения  
механизма пошагового развития туризма

Последовательность шагов	Мероприятие
1.	Формирование творческой команды.
2.	Маркетинговый анализ привлекательности территории для развития различных видов туризма.
3.	Выбор наиболее привлекательного с коммерческой и природоохранной точки зрения вида туризма.
4.	Опросы самостоятельных туристов и турфирм по выбору наиболее привлекательных маршрутов и мест отдыха для выбранного вида туризма.
5.	Инвентаризация существующего и разработка нового турпродукта, лицензирование.
6.	Предложение турпродукта на рынке.
7.	Организация тест-туров, опросы посетителей и турфирм, доработка турпродукта.
8.	Устойчивое развитие процесса за счет последовательной разработки турпродуктов по другим видам туризма, которые в меньшей степени привлекательны для данной территории, но имеют потенциал коммерческой выгоды.

**Анализ показал, что условия национального парка «Смоленское Поозерье» чрезвычайно подходят для первоочередного возрождения здесь именно спортивного рыболовного туризма. 35 озер, входящих в границы парка, не только красивы, но и имеют достаточные рыбные ресурсы.**

тей эффективного природоохранного регулирования этой деятельности национальным парком.

Вопрос развития туризма и отдыха при обеспечении сохранения уникальных природных комплексов и их биоразнообразия актуален для таких категорий ООПТ, как национальные и природные парки.

Нерегулируемое рыболовство может своим стихийным развитием оказать негативное воздействие на ихтиофауну и в целом на сохраняемые водные экосистемы. В свою очередь упорядочение этого традиционного и популярного вида отдыха не может быть достигнуто только политикой ограничений. Одним из наиболее перспективных направлений рационального использования водоемов может и

должна стать организация системы рекреационного рыболовства на территории национального парка.

В рамках реализации данного проекта было проведено маркетинговое исследование рынка туристических услуг в Смоленской области и г. Смоленске. Результаты его показали, что в регионе полностью отсутствует предложение туров в области рыболовства со стороны 35 туристических фирм. Общество охотников и рыболовов испытывает большие финансовые и организационные трудности и также не занимается развитием системы рыболовного туризма на взятых в аренду водоемах. Некогда существовавшие на крупных смоленских предприятиях коллективы рыболовов-любителей (клубы по интересам) распались.

**Из 35 турфирм Смоленской области только 7 работали на внутренний туризм и прежде всего ориентированы на организацию отдыха за пределами области (Черное море и т. п.). При этом рост интереса к местному рыболовному туризму отмечали 42 % турфирм.**

**Маркетинговое исследование показало, что при выборе тура важнейшую роль имеет стоимость самого тура, на втором месте по значимости стоит качество предоставляемых услуг.**

**Третье место занимает природная, культурная и рекреационная привлекательность местности, на четвертом — удобство подъездных путей и на пятом месте — наличие дополнительных услуг.**

Реализация проекта развития рыболовного туризма в национальном парке «Смоленское Поозерье» предусматривала создание нескольких туров по спортивной рыбалке, а также формирование первичной материальной базы для приема туристов-рыболовов, а именно приобретение гребных лодок и туристического инвентаря. Основная материальная база обслуживания уже существовала — база «Бакланово», баня, эхолот, рыболовные снасти. Ихтиолог парка В. Хохряков, прекрасно зная все особенности водоемов, наиболее рыбные места и особенности прикорма рыбы и рыбалки на них, а также зная местных рыбаков, стал лидером данного блока УЖН.

Важным направлением деятельности было вовлечение в обслуживание туристов местных жителей. Было разработано три рыболовных тура, которые были представлены в Москве на специализированной рыболовной выставке.

Налажены контакты с Московским рыболовным клубом «РУСС», который взял на себя продвижение турпродукта на российский и зарубежный туристический рынок.

Национальный парк заключил с клубом договор о сотрудничестве. Важно то, что к обслуживанию туристов в свое свободное время был привлечен ихтиолог парка, помимо этого, дополнительный заработок и работу получили повар, водитель и другой обслуживающий персонал.

По мнению руководства национального парка «Смоленское Поозерье», формирование системы рыболовного туризма позволит парку сбалансированно использовать и сохранять ценность водоемов, а также принесет выгоду местному населению, стимулируя предпринимательство в области гостевого обслуживания.

Результаты проекта были использованы при подготовке кандидатской диссертации ихтиологом парка В. Хохряковым.

Следующий вид туризма, который собираются широко развивать в национальном парке «Смоленское Поозерье» — пеший спортивный туризм. При содружестве со Смоленской областной общественной организацией «Федерация туризма спортивного и спортивного многоборья» осуществлялась прокладка маршрутов и первичное обустройство мест отдыха на них.

Таким образом, подходы УЖН, ориентирующие опираться на уже существующие организации и возможности, дают значительную экономию финансовых ресурсов, сокращают сроки реализации конкретных программ развития наиболее перспективных видов регулируемого туризма и обеспечивают его диверсификацию.

### **Механизм вовлечения частного жилого фонда местного населения в обслуживание посетителей**

Наиболее сложной проблемой, сдерживающей развитие туризма на особо охраняемых природных территориях и прилегающих землях, является неразвитая инфраструктура приема посетителей. Одним из путей решения данной проблемы с учетом интересов местного населения является развитие системы приема посетителей в частных сельских домах местных жителей. Это полностью согласуется с основными подходами УЖН и опирается на богатый опыт, накопленный на территориях национальных парков других стран. Практическая апробация данного механизма УЖН была осуществлена на территории национальных парков «Смоленское Поозерье» и «Угра».

В национальном парке «Смоленское Поозерье» при реализации проекта были предприняты шаги по систематизации услуг проживания в п. Пржевальское, а также на окружающей территории, главным образом подразумевающие использование потенциала частных домов местных жителей.

Был проведен семинар для местного населения, на котором дана

Принципиальная схема построения механизма вовлечения  
частного жилого фонда местного населения  
в обслуживание посетителей

Последовательность шагов	Мероприятие
1.	Формирование творческой команды.
2.	Работа с местным населением по выявлению потенциала гостевого обслуживания и привлечение собственников домов к участию в программе.
3.	Создание базы данных участников гостевого обслуживания.
4.	Единая категоризация условий проживания и дополнительных услуг для туристов.
5.	Формирование единой ценовой политики.
6.	Выпуск буклетов и иное информационное сопровождение.
7.	Выбор единого координатора по связям с турфирмами.
8.	Проведение обучающих программ по гостевому обслуживанию.
9.	Прием первых посетителей, их опрос, доработка системы приема.
10.	Продвижение услуг по гостевому обслуживанию на рынок.
11.	Устойчивое развитие процесса за счет увеличения участников гостевого обслуживания и увеличения ими перечня и качества дополнительных услуг.

информация о выгодах, которые приносит местным жителям прием отдыхающих в своих домах. Специалистами Смоленского гуманитарного университета был оценен потенциал уже существующих гостевых домов, проведены анкетирование местных жителей и их категоризация, произведен расчет рентабельности гостевого обслуживания. Для реализации проекта были привлечены заинтересованные стороны: представительство парка в г. Смоленске, туристические фирмы, общественные организации, органы власти различного уровня, заинтересованные в развитии туризма на территории парка: отдел по делам молодежи, спорту и туризму администрация Демидовского района, комитет по туризму и спорту Смоленской области, мэрия г. Смоленска.

Вся информация о возможностях проживания в частном секторе была обобщена в буклете, который издан тысячным тиражом.

Была создана неформальная ассоциация владельцев домов для осуществления продвижения их продукта на рынок. Общее число выявленных и вовлеченных в гостевое обслуживание домов местных жителей составляло 26.

На территории национального парка «Угра» также было принято решение о целесообразности инициирования работы по созданию базы данных, описанию и вовлечению в гостевое обслуживание частных домов местных жителей. В ходе проекта было выявлено 18 гостевых домов в Юхновском районе и 20 домов в Козельском районе и проведена работа по их описанию и категоризации. Так же, как и в «Смоленском Поозерье», был проведен семинар для местных жителей по вопросам приема туристов в частных домах. С частью владельцев домов национальный парк «Угра» заключил договоры на оказание услуг по краткосрочному проживанию. Была проведена работа с туристическими фирмами Калужской области для выявления интереса к создаваемому туристическому предложению. С одной из них был заключен договор на продвижение и реализацию гостевых домов на туристический рынок г. Калуги и Калужской области. Уже в первый год реализации были приняты в гостевых домах первые четыре группы организованных туристов.

Национальный парк «Угра» совместно с ЦОДП проанализировал полученный в ходе реализации проекта опыт и выпустил методическое пособие для потенциальных владельцев гостевых домов по налоговым, правовым, страховым аспектам приема туристов в частных гостевых домах.

**Расчеты показали, что рентабельность гостевого обслуживания может достигать 150 % и более, особенно если кроме услуг по проживанию владельцы домов будут предоставлять услуги по приготовлению пищи, проведению экскурсий, транспортному обслуживанию, прокату лодок и т. п. Как показали расчеты, в среднем за сезон одна комната на двух человек будет приносить для хозяев чистую прибыль не менее 6 тыс. рублей, что является существенным подспорьем в семейных бюджетах сельских жителей. Кроме того, национальный парк практически без инвестиций получает достаточно широкие возможности размещения посетителей.**

В 2002 и 2003 гг. гостевые дома в национальных парках «Угра» и «Смоленское Поозерье» были представлены в качестве турпродукта на международной туристической выставке в г. Москве «Охота и рыболовство на Руси».

На основе полученного опыта мы рекомендуем для наиболее малозатратного выявления участников данного блока УЖН из числа местных жителей шире использовать знания местных людей и условий, которые имеют инспектора национальных парков, а также представители местных органов власти.

### **Механизм возрождения и развития местных ремесел**

Рост количества посетителей особо охраняемой природной территории создает спрос на сувенирную продукцию и уникальные местные изделия, которые особым образом раскрывают своеобразие культуры посещаемой территории. Этот спрос целесообразно удовлетворять за счет инициирования возрождения местных промыслов и ремесел, создания соответствующего институционального механизма, ориентированного на повышение доходов местных жителей. Практическая апробация данных подходов УЖН была осуществлена на территории национального парка «Смоленское Поозерье» и территории сотрудничества биосферного заповедника «Катунский». Здесь были созданы соответствующие некоммерческие партнерства, которые стали центрами, объединяющими местных мастеров, помогающих им в обучении, обеспечении инструментами и оборудованием, в продвижении изготовленной продукции.

На территории сотрудничества биосферного заповедника «Катунский» реализован проект по возрождению и поддержке местных промыслов и ремесел. Базовой основой этого проекта стали учреждение и регистрация некоммерческого партнерства «Оберег». К началу ноября 2001 г. «Оберег» установил творческие и деловые связи с мастерами из с. Чендек, Тастахта, Гагарка, В. Уймон, Усть-Кокса. Наладилась совместная деятельность по следующим направлениям: изготовление кукол, резьба по дереву, кузнечное дело, изготовление изделий из соломки, лозоплетение, токарные работы.

«Оберег» приобретал и передавал на договорных условиях инструменты, оборудование и материалы местным мастерам для использования в производстве изделий народных промыслов.

Была отработана технология изготовления алтайских шкатулок из цельного массива кедровой древесины и запущена в производство первая партия из 100 штук. В работу и одновременное обучение было вовлечено около 25 человек, в том числе 15 детей.

На собственные средства участников проекта был приобретен дом в центре с. Усть-Коксы для создания усадьбы в виде дома ремесленника, где начали работать мастера (три человека), выпускающие образцы изделий, отрабатывающие технологии. На территории усадьбы построен алтайский аил (традиционное жилище коренных алтайцев).



Принципиальная схема построения  
механизма возрождения и развития местных ремесел

Последовательность шагов	Мероприятие
1.	Формирование творческой команды.
2.	Работа с местным населением по выявлению ремесленных традиций, мастеров и существующей материальной базы производства.
3.	Формирование состава заинтересованных в программе мастеров, их учеников, организаций по реализации готовых изделий.
4.	Подготовка учредительных документов и регистрация организации по возрождению и развитию местных промыслов и ремесел либо вовлечение в программу уже существующей организации.
5.	Приобретение недостающих оборудования, инвентаря и материалов. При необходимости дополнительное обучение мастеров.
6.	Выпуск пробных партий разнообразных изделий и изучение реального спроса на них.
7.	Формирование производственной программы и увеличение выпуска изделий, пользующихся повышенным спросом.
8.	Устойчивое развитие процесса за счет увеличения численности мастеров и учеников, увеличения перечня и улучшения качества изделий, роста числа точек реализации.

Первые образцы продукции «Оберега» были успешно проданы посетителям биосферного заповедника «Катунский», и средние доходы мастеров и их учеников возросли как минимум в два раза. Этому способствовало и то, что эта продукция была реализована в местных магазинах и визит-центре «Катунского» заповедника.

На территории национального парка «Смоленское Поозерье» в конце 2001 г. было создано некоммерческое партнерство по возрождению и развития народных промыслов «Золотой Птах», учредителями которого помимо четырех мастеров декоративно-прикладного искусства стал национальный парк «Смоленское Поозерье». В ходе реализации проекта мастера «Золотого Птаха» повысили не только свою профессиональную квалификацию, но и получили основные навыки бизнес-планирования и маркетинга. Сувенирная продукция,

изготовленная мастерами «Золотого Птаха», продавалась как на территории парка в визит-центре и местных магазинах, так и в региональном центре, в представительстве национального парка «Смоленское Поозерье» и магазинах в г. Смоленске.

**Одной из главных задач некоммерческого партнерства «Золотой Птах» является вовлечение местной молодежи в процесс возрождения и развития традиционных народных ремесел.**

**Мастера «Золотого Птаха» с сентября 2001 г. ведут работу по обучению молодежи в пяти мастерских: кузнечное дело, плетение из лозы, гончарное дело, флористика и изобразительное искусство.**

**Предпринимательская деятельность, осуществляемая «Золотым Птахом», ориентированная на рынок и получение прибыли, позволяет успешно реализовывать социальные цели и задачи, стоящие перед этой организацией.**

На наш взгляд, объединение в одной организации мастеров и специалистов по реализации сувениров и тесные связи с торговыми организациями создают особо благоприятные возможности для роста доходов творчески одаренных людей, которые зачастую не имеют навыков успешной торговли.

Реализация изделий местных ремесел и промыслов может осуществляться не только через специализированные торговые точки и визит-центры, но и через выставки-продажи, ярмарки, каталоги образцов в ресторанах, гостиницах, гостевых домах.

### **Механизм возрождения и использования в гостевом обслуживании местных фольклорных и культурных традиций**

Центр охраны дикой природы не ставил своей задачей апробировать данный блок УЖН на одной из модельных территорий. По нашему мнению, уже имеющийся на местах опыт свидетельствует, что данное направление достаточно эффективно вписывается в концепцию УЖН и создает благоприятные условия для повышения имиджа ООПТ, а следовательно, способствует росту посещаемости ООПТ и повышению благосостояния местных жителей, так как это является, по сути, уникальной особенностью, «изюминкой» территории.

Можно выделить несколько наиболее распространенных форм возрождения и использования в гостевом обслуживании местных фольклорных и культурных традиций, а именно:

- проведение на ООПТ массовых ежегодных фестивалей и праздников, разного рода состязаний, конкурсов и т. п.;

Принципиальная схема построения  
механизма возрождения и использования в гостевом обслужива-  
нии местных фольклорных и культурных традиций

Последовательность шагов	Мероприятие
1.	Формирование творческой команды.
2.	Работа с местным населением, этнографами, музеями по выявлению местных фольклорных и культурных традиций, их живых хранителей и молодежи, заинтересованной в их продолжении.
3.	Выявление турфирм, музеев и организаций гостевого бизнеса, заинтересованных в культурном и фольклорном обслуживании посетителей.
4.	Формирование состава заинтересованных в программе фольклорных и самодеятельных исполнителей.
5.	Подготовка учредительных документов и регистрация организации по возрождению и использованию в гостевом обслуживании местных фольклорных и культурных традиций либо вовлечение в программу уже существующей организации, например сельского клуба, ООПТ.
6.	Приобретение (изготовление) недостающих национальных и театральных костюмов, музыкальных инструментов и т. п.
7.	Подготовка разнообразных программ выступлений фольклорных и самодеятельных исполнителей, включая фестивальные.
8.	Формирование культурно-этнографических маршрутов.
9.	Практическая апробация программ на практике, опрос зрителей, уточнение программ.
10.	Достижение договоренностей с организациями, вовлеченными в гостевой бизнес, о предоставлении благоприятных возможностей для демонстрации фольклорных и самодеятельных традиций.
11.	Устойчивое развитие процесса за счет увеличения численности исполнителей, расширения ими перечня и повышения качества предоставляемых услуг.

- изготовление мастерами в национальной одежде в помещениях традиционных жилищ, гончарных, кузнечных и иных изделий местных промыслов в присутствии туристов при их возможном участии в этом процессе;

- приготовление для туристов пищевых продуктов по старинным рецептам, свойственным данной местности;

- организация самодеятельных концертов и спектаклей, вечеров народной частушки, народных праздников, а также театрализованная демонстрация свадебных и иных местных обрядов.

В национальном парке «Смоленское Поозерье» стали уже традиционными ежегодные песенные фестивали туристской песни и фестивали рыбацкой кухни, проводимые совместно с рыболовным клубом «Русс». При этом эти мероприятия по своему значению уже вышли за пределы охраняемой территории и Смоленской области.

Во время проведения фестивалей полностью задействован весь потенциал гостевого обслуживания, осуществляется массовая реализация продукции местных промыслов и ремесел, сувениров с логотипом парка.

Туристов привлекает возможность ознакомиться не только с историческими памятниками, уникальными природными объектами и комплексами, но и с особенностями местной культуры. Любое необоснованное ограничение в этом снижает привлекательность данной территории для туризма и отдыха и, следовательно, негативно влияет на уровень жизни местного населения.

Для туристов, проживающих в частном секторе, необходимо организовать домашние вечера с самоваром, когда члены хозяйской семьи, а может, и их соседи, да и сами гости смогут спеть, сплясать, рассказать что-то интересное из своей жизни и о своей земле. Требуется для этого немного – гармошка или гитара на несколько гостевых домов, но тогда наравне с домашним питанием прекрасно проявляют себя неоспоримые преимущества домашнего уюта и душевности в сравнении с гостиничной казенностью. Это запомнится больше всего, а значит, друзья и родственники сегодняшних туристов, скорее всего, тоже захотят испытать это.

Ресурсами гостевого обслуживания могут стать самодеятельные концерты и спектакли, подготовленные школьниками и студентами.

Нетрудно понять, что компактное проживание на одной территории представителей разных культурных традиций требует особого внимания к недопущению открытого противостояния сторон – их конкуренции. Достигнуть этого, формально объединяя представителей разных народностей в рамках блока УЖН, как показывает практика, чрезвычайно трудно, а иногда и невозможно. Интуитивно можно предположить, что выход, скорее всего, заключается в создании условий

для их продуктивного сотрудничества и взаимодополнения с учетом позитивных особенностей каждой из сторон.

В этой связи в программах фольклорных и самодеятельных концертов целесообразно сочетать исполнителей разных народностей и поощрять самодеятельных артистов в зависимости от общего успеха концерта, а не его отдельных номеров.

Особая привлекательность данного блока УЖН состоит в том, что в нем максимально используются человеческий и социальный капиталы непосредственно местных жителей.

Как показывает мировая практика, средний турист готов тратить на дополнительные услуги, предоставляемые на территории, до 80 % всех затрат на отдых. Соответственно доходность для местных жителей от подобных программ УЖН, наряду с продажей сувениров и предоставлением прочих услуг, может превзойти доходность туристических фирм, получаемую от продажи туров на особо охраняемые природные территории.

Информация о дополнительных услугах и возможностях отдыха должна предоставляться всем посетителям в форме буклетов, листовок, объявлений в визит-центрах, на информационных стендах, в магазинах, гостиницах, ресторанах, а также устно, через хозяев гостевых домов, гидов, инспекторов ООПТ.

#### УСЛОВИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОГРАММ УЖН

Как показала практика, программы УЖН при соблюдении установленной последовательности их организации могут быть реализованы практически в любом сельском районе, где имеется трудоспособное население и заинтересованная в росте его доходов местная власть. При этом значительно может отличаться только скорость формирования таких программ, связанная прежде всего с уровнем квалификации местных специалистов и их инициативностью. Эта проблема успешно разрешается поддерживающей программой УЖН по обучению и обмену опытом с посещением территорий, где такие программы уже работают, организацией модельных хозяйств.

Ключевыми благоприятными условиями для программ УЖН являются:

- принятие и строгое соблюдение миссии программы УЖН;
- желание администрации ООПТ инициировать и осуществить программу УЖН;
- желание местной администрации осуществить программу УЖН;
- наличие в местной администрации хотя бы одного квалифицированного экономиста;
- наличие местного лидера, способного собрать, сплотить и мо-

тивировать команду, внедряющую программу УЖН, к которому с доверием относятся местные жители.

В дополнение к этим ключевым местным условиям желательно наличие еще одного условия — участие внешнего консультанта, имеющего практический опыт организации программ УЖН. Это значительно ускорит процесс.

От чего зависит продолжительность процесса организации программ УЖН?

Практика показала следующее:

1. Что формировать программу УЖН целесообразно «шаг за шагом», то есть поблочно и с переходом к следующему блоку УЖН только после того, как отлажен и устойчиво функционирует предыдущий блок.

2. Заметные успехи в каждом из внедряемых блоков УЖН наступают после периода так называемого естественного созревания каждого блока УЖН, который может длиться, по опыту, от трех месяцев до полутора лет. Это связано в первую очередь с трудными мотивационными изменениями, происходящими среди участников этого процесса, особенностями складывающегося столетиями местного менталитета. Иногда долгие периоды «затишья» неожиданно, можно сказать, революционно прерываются всплеском активности всех участников, что и является показателем того, что данный блок УЖН находит почву для своего развития, своих сторонников, понимание его предназначения в умах и помыслах людей.

3. В качестве первоочередных рекомендуются девять блоков УЖН, но, по сути, этих блоков с учетом местных условий может быть значительно больше. Необходимо воспринимать формирование программы УЖН как имеющий свою логику процесс вовлечения все новых и новых категорий местного населения в решение проблем их собственной занятости с опорой прежде всего на неистощительное использование местных природных ресурсов.

4. Время, потраченное на формирование программы УЖН, — это, кроме всего, время, потраченное на просвещение себя и окружающих людей, на изучение богатства местной природы и культурных традиций, потому что только в согласии с ними может состояться любая программа УЖН.

Программы УЖН всегда будут приводить к открытию новых людей и новых возможностей, так как, по сути, эти программы служат раскрытию того огромного потенциала, которым реально располагает наша деревня, — потенциалу, зачастую не раскрытому, существующему глубоко внутри и поэтому не приносящему тем, кто им обладает, достойных благ. Местные лидеры программ УЖН похожи на скульпторов, отсекающих от природных глыб все лишнее и открыва-

ющих своим современникам скрытые в камне фигуры.

Исходя из этого можно ожидать, что первые положительные результаты от внедрения программы УЖН можно получить уже через полгода после начала работы (внедрение первого блока УЖН), но сама работа по формированию и настройке всех блоков УЖН может занять несколько лет.

## ПОСТРОЕНИЕ ПРОГРАММ УЖН «ШАГ ЗА ШАГОМ»

### ***Практический шаг № 1. Подготовка***

#### **Творческая команда УЖН как изначальная точка роста программы**

Можно долго говорить, что организация программ УЖН самым естественным образом вписывается в функции территориальных органов власти и это их обязательная задача, но мы должны быть уверены, что работающие там специалисты реально смогут стать творческой командой, а не обычным бюрократическим коллективом.

Иногда это невозможно без активного человека со стороны, который способен будоражить закостеневшие бюрократические схемы, раскрывать новые перспективы, высказывать свое мнение без оглядки на высокое начальство. При отсутствии этого условия использование многих современных техник менеджмента, например мозгового штурма становится просто невозможным.

Нам представляется единственно правильным, что истинная программа УЖН не может и не должна быть узковедомственной, она обязательно должна быть межведомственной и общественной. Руководить программой УЖН должен не штатный ведомственный руководитель, действующий по принципу единоначалия, но штаб единомышленников и реформаторов – творческая команда способных людей. Инициаторами создания таких творческих команд уже зарекомендовал себя ряд национальных парков и биосферных заповедников.

Программа УЖН требует организации такой творческой команды в виде общественного координационного совета программы УЖН. На первых порах работы такого совета в него целесообразно включить представителя уже действующей программы УЖН или консультанта, которые смогли бы передавать традиции формирования и работы творческих команд УЖН и накопленный ими опыт.

Опыт свидетельствует, что наиболее целесообразно создавать творческие команды на районном уровне, что обеспечивает разумное сочетание конкретности и адресности программ УЖН с достаточно большими территориальными возможностями для развития деятельности.

Наиболее приемлемый численный состав творческой команды

УЖН — не более семи человек, чтобы была возможность у каждого члена команды высказать свое особое мнение по любому рассматриваемому вопросу.

В творческой команде должны быть максимально представлены специалисты разных областей знаний – экономисты, экологи, историки и т. д., так как именно на стыке разных областей знаний, как правило, находятся удачные альтернативные решения застарелых проблем.

Для организации каждого из блоков УЖН может использоваться как единая творческая команда, так и отдельные творческие команды. Поэтапность внедрения УЖН обеспечивает отсутствие конкуренции между различными блоками УЖН, более того, возникает возможность взаимно дополнять один блок УЖН другим блоком УЖН, в том числе возможность участия в работе различных творческих команд одних и тех же специалистов.

Главная задача творческих команд УЖН — изучить соответствующий опыт организации УЖН на других территориях и на основе комплексного анализа всех имеющихся на месте ресурсов, возможностей и культурных особенностей разработать и внедрить соответствующие блоки УЖН для местных жителей.

Большое значение здесь имеют возможности специального обучения и обмена опытом, изучение не только специфики практических подходов УЖН, но и современных психологических техник решения конфликтов, построения команды, выработки творческих решений. Образец такой программы обучения и обмена опытом приводится в приложении 2.

Опыт свидетельствует, что проведение таких обучающих семинаров для творческой команды УЖН дает значительный импульс для развития потенциала творческих команд.

Более подробно о построении обучения рассказано в разделе «Практический шаг № 2. Деятельность».

### **Поиск партнеров и координация их усилий**

Самым лучшим для творческой команды по внедрению программы УЖН будет представительство в ней всех партнерских организаций по внедрению УЖН – районной администрации, природоохранительных организаций, сельских хозяйств, других хозяйствующих субъектов, а также правоохранительных органов, учебных заведений.

Безусловно, все эти организации имеют собственные цели и приоритеты, все они являются сторонами конфликта природопользования на отдельно взятой территории, но именно это и определяет ценность такого содружества в целях достижения устойчивого жизнеобеспечения местных жителей. Именно это гарантирует, что прини-



маемые решения будут просчитаны с разных, порой диаметрально противоположных точек зрения.

Партнерские отношения не должны строиться на разрозненных сепаратных сделках, наносящих ущерб какой-либо исключенной из переговоров стороне, а должны объединять за столом переговоров все заинтересованные стороны.

В рамках УЖН партнерские отношения всех участников конфликта природопользования имеют своей целью поиск альтернативной стратегии социально-экономического развития с опорой на собственные силы, природные и культурные возможности. Это не традиционный дележ ресурсного пирога, а совместная деятельность по формированию на территории нового рыночного продукта и возможностей развития прежде всего за счет туризма, производства натурального продовольствия и индустрии обслуживания посетителей в отличие от не всегда эффективного в современных условиях традиционного сельского хозяйства.

Программы УЖН ставят своей целью раскрытие для горожан широких возможностей благоустроенного отдыха в сельской местности в противовес строительству ими преимущественно индивидуальных дач путем развития здесь недорогостоящего качественного гостевого обслуживания с опорой на местное население. Программы УЖН ориентированы прежде всего на использование возможностей среднего класса. По сути, развитие сельских программ УЖН на территориях вокруг промышленных центров и городов будут являться механизмом переориентации традиционных и разрушительных для современной России финансовых потоков из деревни в мегаполисы.

В этой связи перспективными внешними партнерами программ УЖН должны стать крупные городские промышленные, торговые, сервисные предприятия, которым должны предоставляться благоприятные возможности для аренды участков и инвестиций в сельской местности.

Механизмом привлечения внешних инвестиций может стать блок УЖН по проведению всероссийских открытых тендеров на право долгосрочной аренды участков и/или объектов, предназначенных для развития туризма, отдыха и гостевого обслуживания.

Немаловажное значение необходимо придавать блокам УЖН по развитию разнообразных видов туризма и отдыха с привлечением для этих целей на сельские территории мощного потенциала туристических фирм. Только разветвленная сеть туроператорских и турагентских фирм со своими представительствами практически о всех городах России и широкими рекламными возможностями способна довести до горожан информацию о возможности отдыха на охраняе-

мых природных территориях, путешествий по уникальным природным и историко-культурным объектам и т. п.

Такое сочетание деятельности ООПТ и туристических фирм будет продуктивным и обеспечит формирование устойчивой для природы модели туризма и отдыха.

### **Чего не в силах дать партнеры?**

Не следует думать, что привлечение сразу всех заинтересованных партнеров — первоочередная задача программы УЖН. Мы уже отмечали, что программа УЖН последовательно выстраивается из блоков, каждый из которых направлен на свою специфическую группу участников и, естественно, партнеров, включая внешних. Поэтому партнеры привлекаются под конкретный блок УЖН, когда наступает время внедрения этого блока.

Необходимо быть готовым к тому, что, привлекая стратегически ценного внешнего партнера к работе в творческой команде, можно столкнуться с амбициозным желанием получить особые преимущества в ущерб принципам УЖН. Но в творческой команде должен быть только один лидер, и этот лидер должен обеспечивать безусловное сохранение ценностей УЖН, в том числе за счет изгнания из команды даже очень ценного внешнего партнера, который стремится использовать команду в своих целях, отвлекает команду от решения главных ее задач. Конечно, это исключительный случай, и на обучающих семинарах ЦОДП специально преподаются практические техники убеждения и разрешения открытых конфликтов, чтобы снизить до минимума даже самую возможность возникновения такой ситуации, но тем не менее к такому исходу необходимо быть готовым.

Мы часто будем сталкиваться с необходимостью оценить ту или иную ситуацию, возможно, чье-либо действие на предмет соответствия принципам УЖН, и вновь неоценимую помощь в этом нам окажет миссия УЖН, которая, подобно надежному компасу, будет показывать правильное направление.

Наши внешние партнеры очень ценны для нас, но они не могут нас научить тому, как делать программу УЖН. Наши внешние партнеры никогда не смогут стать лидерами творческой команды, так как данная программа предназначена для местных жителей и лидер творческой команды должен быть, по сути, неформальным лидером для соответствующей категории местного населения.

Образно выражаясь, наших внешних партнеров можно сравнить с дорогими музыкальными инструментами, описание программы УЖН — с нотами концерта, местного лидера — с дирижером, а местных жителей и партнеров — с исполнителями.

## **Поиск и значение местных лидеров**

Наиболее значимым ключевым условием успешности программы УЖН является наличие местного лидера, способного взять на себя все тяготы урегулирования возникающих проблем, имеющего искреннее желание и реальные возможности стать, не будем лукавить, вождем и пастырем в деле организации УЖН в конкретной местности.

Кто им может стать? Учитывая свой опыт, сразу отвергнем русскую поговорку, что в своем отечестве нет пророков. Реальным лидером УЖН на своей малой Родине может стать только ее представитель.

Пожалуйста, пример. В Усть-Коксинском районе Республики Алтай мы практически в течение года не могли запустить программу УЖН. На словах все соглашались: и руководители республиканской и районной власти, и предприниматели, и местные жители, но реальное дело всегда увязало в каких-то нелепых деталях и недомолвках. Нас даже освистали на заседании районного собрания. И наконец, мы поняли, что москвичам и другим приезжим на этой земле не очень скоро поверят. Это понимание и определило дальнейший прогресс программы УЖН на данной территории.

Мы нашли местного жителя, который воспринял программу УЖН как полезное дело и который собственным авторитетом сумел доказать это в своем социуме.

Вновь мы повторяем, что достоинством программ УЖН является творческое использование в большей мере местных возможностей, а не затратное строительство красивых, но искусственных схем.

Кто может и должен стать лидером программы УЖН на конкретной территории?

Безусловно, им должен стать местный житель, имеющий авторитет в своем социуме. Возможно, честолюбивый, но честный человек. Возможно, действующий, возможно, будущий политик. Возможно, действующий или будущий руководитель государственной или общественной организации. Вариантов бесчисленное множество.

Но как найти такого человека?

Наверное, это практически безнадежное дело, если такой человек сам не заявит о себе. Такие люди всегда сами ищут конкретные общественно значимые дела и связанные с ними возможности для своего роста.

Трудно сформулировать единые формальные требования к местным лидерам УЖН, но сравнение работы таких людей на четырех модельных территориях и предыдущий опыт позволяют отметить, что лучше, значительно быстрее и творчески лидерский процесс идет у тех, кто:

- физически достаточно привлекателен, вызывает симпатию и доверие;

- хорошо знаком местным жителям и признается ими за своего;
- открыт — любит общаться на любые темы, причем на равных;
- не игнорирует неформальные встречи и общение;
- в основном удачливый.

По наблюдениям, при наличии перечисленных качеств практически мало влияют на успешность лидерства такие признаки, как пол, возраст, должность, опыт работы. Для лидера из числа коренных жителей более важно получение очного высшего образования как показатель особого жизненного статуса, малодоступного в сельской местности и поэтому особо почитаемого. Здесь, скорее всего, имеет место коллективная гордость за успехи своего земляка.

Возможно, такой подход к оценке потенциала местного лидера многие сочтут чрезвычайно оригинальным и не имеющим ничего общего с обычной кадровой политикой принятия решений на основе изучения резюме, но на практике это работает, и мы в этой работе обобщаем именно практический опыт.

С ростом числа участников программы лидеры сами проявляют себя, но желательно уже в самом начале программы не допустить ошибки и силой не навязывать формального лидера, который отторгается местными жителями.

### **Системное изучение местных условий**

Существует огромное количество государственной статистической информации, ежегодно выпускаются новые толстые сборники. Но, как это практически всегда бывает, огромное количество общей информации не отвечает на конкретные вопросы, например, что на территории административного района можно использовать для развития малого бизнеса, какой бизнес будет прибыльным и т. п.

Чтобы ответить на эти вопросы, надо проводить самостоятельные исследования, включая маркетинговые. Это одна из первых задач творческой команды УЖН — на каждой территории определиться, какие ресурсы можно задействовать для соответствующего блока УЖН.

Суть системы социально-экономического анализа заключается в том, что многообразие всех возможностей и ресурсов, имеющихся на исследуемой территории, разделяется на пять групп или, иными словами, пять капиталов:

- природный капитал;
- материальный капитал;
- финансовый капитал;
- социальный капитал;
- человеческий капитал.

К природному капиталу относятся земельные участки и их плодот-

родие, древесные ресурсы, дары леса, водные ресурсы, эстетическая привлекательность природных комплексов и т. п.

К материальному капиталу относятся так называемые основные фонды: здания и сооружения, оборудование, транспортные средства, запасы товаров и т. п.

К финансовому капиталу относятся деньги, которые находятся в обороте, на счетах в банках, в ценных бумагах, в конвертируемой валюте и драгоценностях, надежные поступления от богатых родственников, просто хранятся дома, могут быть незатруднительно получены в качестве кредита и т. п.

К социальному капиталу относятся особые материальные и нематериальные возможности, которыми располагают отдельные люди в силу их принадлежности к семейным кланам, родовым общинам, диаспорам, партиям, культурным и иным социальным общностям. Социальный капитал в силу исторических и культурных традиций отдельных народностей может иметь в их среде особо важное значение.

К человеческому капиталу относятся основные качественные характеристики людей, которые непосредственно влияют на их возможность успешно трудиться: физическое и психическое здоровье, возраст, образованность и т. п.

Нетрудно убедиться, что все названные пять капиталов в большинстве предпринимательских проектов имеют возможность в значительной степени замещать влияние друг друга, и в результате ставшее крылатым выражение «не мучьте меня советами, помогите лучше материально» не выдерживает никакой критики. Действительно, значимому члену мощной диаспоры для развития собственного бизнеса порой не требуется собственного материального и финансового капитала, вполне достаточно существующего человеческого и социального капитала.

Более того, можно с достаточной долей уверенности предположить, что богатые дары леса, рыбалка и охота, позволяющие до настоящего времени обеспечивать жизнь без голода широких слоев российского населения, немисливо принизили значение финансового, материального и в определенной степени социального капитала. Принизили настолько, что в культурных традициях многих российских народов занятие предпринимательством является даже зазорным.

Вместе с тем именно богатый природный капитал, используемый рационально для непосредственного потребления местными жителями (дрова, лесоматериалы, рыба, мясо, дары леса) или используемый экономически эффективнее (туризм, отдых, любительская рыбалка и т. п.), создает привлекательную основу для осуществления программ УЖН.

Необходимо сочетание традиционного анализа цифровых данных с анализом качественных нецифровых показателей и обобщение этих данных в виде SWOT-анализа — анализа сильных и слабых сторон, рисков и возможностей для развития программ УЖН.

На основе комплексного системного анализа формируется стратегия программы, которую с точки зрения использования капиталов можно представить следующим образом – рис. 3.

### **Выбор географии программы**

Полученный опыт однозначно определяет самым удачным географическим выбором для программы УЖН сельский административный район, но это не значит, что разворачивать программу необходимо сразу по всему району. Исходя из фактического наличия финансовых ресурсов, возможностей контроля, имеющихся у творческой команды, целесообразно на первом этапе внедрения максимально сужать географию каждого блока УЖН. В рамках УЖН внедрять новые идеи и блоки целесообразно поочередно, с постепенным географическим развертыванием (даже в пределах административного района). Любая программа УЖН, сразу провозглашенная на региональном и национальном уровне, неминуемо погибнет, так как это несопоставимо с ее логикой и принципами эволюционности и максимальной адресности.

Географическое развертывание блоков программы УЖН в пределах административного района — чрезвычайно деликатное мероприятие, планомерно проводимое творческой командой УЖН с демонстрацией местных конкретных успехов и по принципу «шаг за шагом» или, иными словами, «дом за домом, село за селом». В Центре охраны дикой природы для освоенных блоками программы УЖН территорий сложилось название — рабочие сегменты проектируемой территории сотрудничества внутри и вокруг ООПТ.

На наш взгляд, творческой команде очень полезно иметь географическую карту административного района с отмеченными границами проектируемых территорий сотрудничества и по мере развития программы УЖН вносить коррективы в границы уже освоенных рабочих сегментов этих территорий. При этом под проектируемой территорией сотрудничества понимаются плановые границы охвата программой УЖН территории административного района, установленные творческой командой на ближайшие три-пять лет.

Можно предположить, что большую помощь в систематизации информации и планированию программы УЖН может дать использование возможностей геоинформационных систем (ГИС).

Исходя из полученного опыта, мы рекомендуем на первом этапе

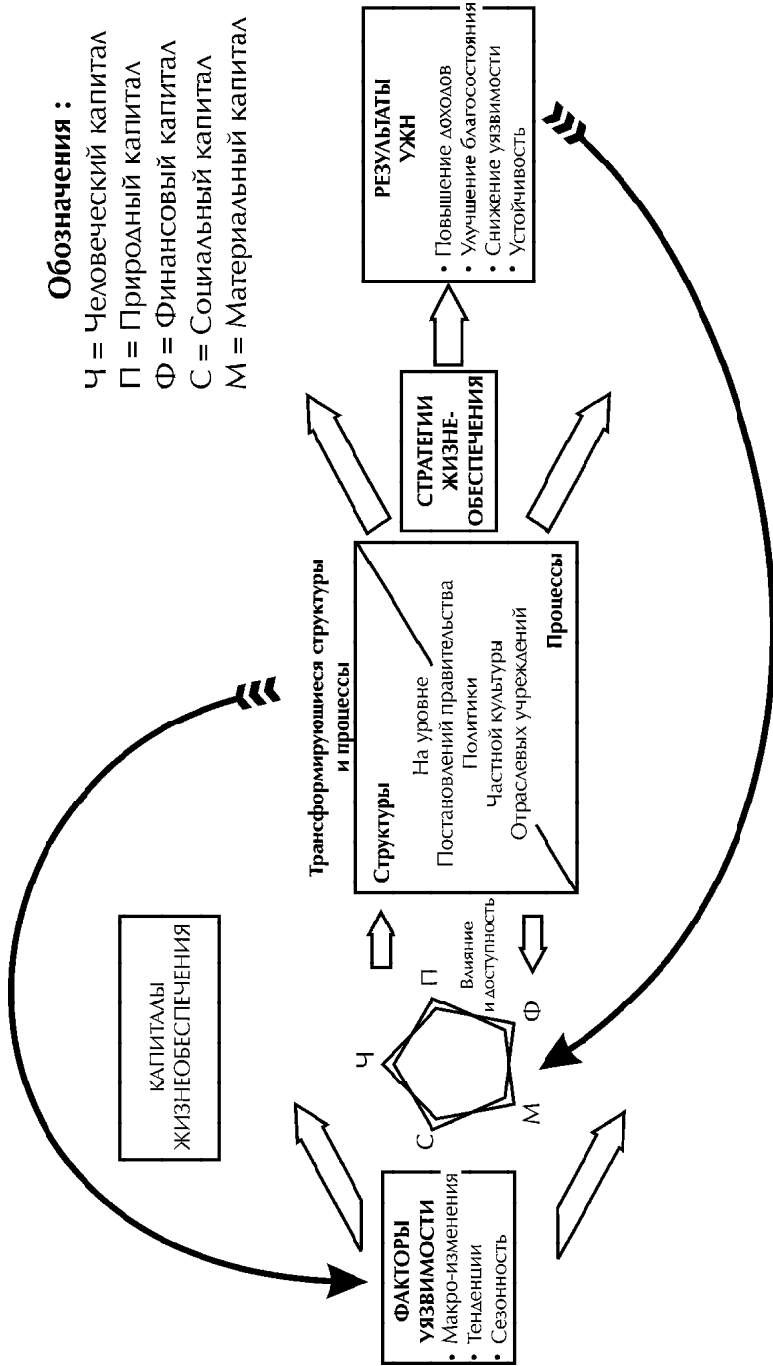


Рис. 3. Схематическое изображение стратегии программы УЖН

строительства программы УЖН не ставить обязательной целью наличие единого массива проектируемых территорий сотрудничества и ее рабочих сегментов. Порой желательнее развивать разные блоки УЖН на нескольких отдельно стоящих кластерных участках и только затем объединять их границы.

Главным принципом при установлении очередности в выборе рабочих сегментов УЖН является возможность при минимуме финансовых затрат получить наиболее значимые результаты повышения доходов местного населения. Затем осуществляется переход на менее привлекательные в этом отношении участки.

Допустим, на выбранном участке имеются прекрасные природные возможности для организации отдыха выходного дня, имеется дорога, электричество, телефонная связь, но нет гостиниц, пунктов общественного питания, стоянок для личного транспорта. Если специальный социально-экономический анализ показывает, что имеются нереализованные возможности по приему и обслуживанию посетителей в домах частного сектора, то здесь необходимо внедрять соответствующий блок УЖН. Для этого понадобятся только небольшие кредиты для обустройства частных домов и первичное обучение хозяев домов правилам в организации обслуживания и предоставления питания. Имеющийся в наличии природный капитал (хорошее место отдыха), материальный капитал (дома частного сектора, дорога) сводят до минимума необходимые финансовые затраты и дают хорошую возможность для получения местным населением дополнительных доходов как от платы за проживание, так и от реализации натуральных сельскохозяйственных продуктов.

Или на другой территории имеются возможности за счет наличия во многих сельских семьях швейных машинок и навыков работы на них у членов семей наладить надомное швейное производство сувенирной швейной продукции. То есть наличный материальный капитал (швейные машинки, уголки собственных помещений как места мастерских), человеческий капитал (навыки работы), социальный капитал (образцы изделий, соответствующих культурным традициям данной местности) также сводят до минимума финансовые затраты в деле повышения уровня жизни участников программы УЖН.

Сравнивая возможности всех выявленных микропроектов УЖН, творческой команде следует сопоставить социальный эффект, получаемый от реализации таких микропроектов (число жителей, повышающих свои доходы, и рост этих доходов), и в рамках имеющихся финансовых ресурсов установить их территориальную и тематическую очередность – от наибольшего социального эффекта к менее значимому социальному эффекту.



## **Формирование конструкции программы**

Уже отмечалось, что программа УЖН состоит из типовых блоков, которые шаг за шагом выстраиваются, подобно мозаике, в общую картину, или так называемую конструкцию программы. Чрезвычайно важно определить для каждой территории набор этих блоков и последовательность их внедрения. Это одна из основных функций творческой команды.

В соответствии с полученным опытом рекомендуется начинать построение программы УЖН с блоков обучения и микрокредитования. Из-за сложившейся в сельской местности практической недоступности для личных подсобных хозяйств населения кредитных ресурсов эти блоки позволяют в каждом из микропроектов сельских жителей разумным образом соединить имеющийся на месте природный, материальный, человеческий и социальный капиталы с внешней кредитной поддержкой и инициировать выполнение ранее недостижимых проектов повышения благосостояния. Блок микрокредитования «расширяет» одно из самых узких мест на пути развития сельского бизнеса, а также служит фундаментом для других блоков УЖН.

Выбор для внедрения последующих блоков УЖН, как и их географическая привязка, связан с рассмотрением всех потенциальных проектов с последующим их ранжированием по социальной значимости и возможностям экологически ориентированного развития.

Для этих целей творческой команде УЖН на первом этапе своей работы целесообразно составить максимально большой список потенциально возможных проектов по всем блокам УЖН, можно по форме, аналогичной той, что приведена в приложении 1.

Сразу следует отметить, что на первом этапе такие таблицы будут сравнительно небольшими и несложными в заполнении.

В условиях дефицита финансовых ресурсов ранжирование проектов по их социальной значимости и эффективности производится сравнением по каждому из микропроектов коэффициентов, рассчитанным как частное от деления столбца 4 на столбец 3. Экономическая суть этого коэффициента – значение денежного роста доходов населения на 1 рубль финансовых вложений.

Для удобства расчетов к рекомендуемой форме можно добавить рабочий столбец 6 и в компьютерной программе Excel провести в нем автоматическое вычисление данных коэффициентов с последующим автоматическим их ранжированием от наибольшего к наименьшему значению.

Частное от деления столбца 5 и столбца 4 даст нам показатель среднедушевого роста доходов. Данный показатель также должен приниматься во внимание при принятии решения об очередности

внедрения блоков УЖН, с тем чтобы не допустить приоритета крупных проектов, ориентированных на существенный рост доходов только одного или нескольких людей, по отношению к проектам, дающим возможности такого роста для больших групп людей.

Безусловно, можно использовать более сложные системы арифметического ранжирования, но всегда следует помнить, что их результаты никогда не должны иметь для людей, принимающих это решение, значения окончательного вердикта по выбору последовательности блоков УЖН. Такой выбор прежде всего — творческий процесс, в котором должны учитываться и приоритет наиболее малообеспеченных слоев населения при участии в программах УЖН, и максимально возможный охват программой местных жителей, и надежные гарантии сохранения кредитных ресурсов от риска невозврата — базовой основы дальнейшего существования программы УЖН.

Следует отметить, что по ходу программы будут постоянно появляться новые идеи проектов и, возможно, блоков УЖН. Как показала практика, большинство из них будет внесено самими местными жителями.

### **Участники программы УЖН**

Потенциальным участником программы УЖН может быть любой местный житель, проживающий на ООПТ и прилегающих территориях административного района.

Как показала практика, наиболее активными участниками программы УЖН обычно становятся переселенцы из бывших советских республик, скорее всего, в силу особой социальной активности, спровоцированной чрезвычайно неблагоприятными условиями переезда. В этой связи творческой команде УЖН необходимо поддерживать самые тесные отношения с государственными миграционными службами и соответствующими местными общественными организациями с целью распространения через них информации о программе УЖН.

Наиболее сложным в развертывании программ УЖН может быть случай, когда на одной территории проживают народы с чрезвычайно разными культурными традициями. С этим мы непосредственно столкнулись в Усть-Коксинском районе Республики Алтай. Здесь совместно проживают три достаточно крупных разнородных группы населения — алтайцы, потомки русских старообрядческих переселенцев, современные мигранты.

Хотя эти группы населения долгое время достаточно компактно и мирно проживают вместе, тем не менее чрезвычайно существенная разница в их культурных традициях потребовала от творческой команды адресной работы. Учитывая малые финансовые и людские ре-

сурсы, которыми мы располагали при внедрении программы УЖН, мы приняли непростое решение о развертывании программы «шаг за шагом» и в отношении трех имеющихся групп населения. Как показали многочисленные встречи и обсуждения, наиболее восприимчивыми к программе УЖН оказались потомки русских старообрядческих переселенцев, и именно это сыграло роль в том, что на первом этапе программы УЖН мы выбрали именно их.

За короткий период работы мы не смогли для себя сформировать четкое представление, как правильно действовать в аналогичных ситуациях. На наш взгляд, существует три теоретически равноценных модели развития программ УЖН в аналогичных ситуациях:

1. Общая программа УЖН для всех разнородных культурных групп с самого начала развертывания программы (если имеются достаточные финансовые ресурсы).

2. поэтапный ввод в программу УЖН новых культурных групп населения, начиная с самой восприимчивой для идей УЖН.

3. Самостоятельные программы УЖН для каждой из разнородных культурных групп.

Мы думаем, что эту достаточно сложную проблему можно решить только на основе практического опыта, и поэтому придаем большое значение дальнейшему мониторингу процесса развития программы УЖН в Усть-Коксинском районе Республики Алтай.

Другой серьезной проблемой участников программ УЖН, исходя из нашего опыта, является преодоление серьезного барьера недоверия ко всему новому, в том числе и к нашей программе.

В последующем, когда односельчане смогут на примере своего соседа убедиться в реальной пользе программы, отбоя от участников не будет, но выбор первых участников, которые в дальнейшем и станут этими примерами, — дело чрезвычайно ответственное и сложное.

Исходя из нашего опыта скажем, что конкурс в начале будет проходить достаточно вяло и в нем будет много, скажем так, «сумасшедших» заявок. Надеяться, что, как только мы объявим конкурс, мы получим массу надежных участников, достаточно наивно. Сельских жителей за последние годы так много раз обманывали, что они воспринимают все новое как очередной подвох. На селе верят только тому, что можно «увидеть глазами и пощупать своими руками».

Возможно, это некоторое отступление от принципов конкурса, но самых первых участников надо искать и работать с ними адресно, четко представляя, чей именно пример будет наиболее важен для местных жителей.

Это говорит о важности наличия уважаемого жителями местного лидера УЖН, так как только он может в силу своего авторитета как

никто лучше сделать эту деликатную и важную работу.

На основе полученного опыта мы однозначно говорим, что первые круги кредитования — это скорее не сама программа УЖН, а ее рекламное преддверие, создание положительного имиджа и твердого фундамента для дальнейшего развития. Поэтому рекомендуем первым участникам давать беспроцентные кредиты или максимально льготные кредиты.

Первый этап программы УЖН — это не только поиск участников, но притирка работы членов районной комиссии по выдаче микрокредитов и специалистов администрации, которые в рамках программы УЖН начинают выполнять новые для себя функции. Чрезвычайно желательно, чтобы этот процесс проходил в максимально дружеской обстановке между всеми участниками и исполнителями программы.

В этих целях процентная ставка кредитов, по нашему мнению, должна расти одновременно с ростом популярности программы и ростом квалификации соответствующих специалистов районной администрации. Потери ресурсов кредитования от инфляции в начальный момент развертывания программы УЖН — это не что иное, как своеобразная, но неизбежная плата за ее рекламу и обучение персонала.

### **Финансы**

Безусловно, любая программа без финансового подкрепления просто нереальна. Но, как показал опыт, программу УЖН можно начинать с любого минимального денежного вклада и даже на заемные деньги. Максимальная опора программ УЖН осуществляется на уже имеющихся на месте, но недостаточно хорошо используемых капиталах: природном, материальном, человеческом, социальном и финансовом.

Здесь уместно вспомнить историю создания американского молочного кооператива «Land o' Lakes». Его история началась с того, что в начале 20 века десяток фермеров сложились по 10 долларов и начали на ручных маслобойках изготавливать и совместно продавать сливочное масло. Сейчас членами этого кооператива являются сотни тысяч сельских жителей, на заводах кооператива самое современное оборудование, а его годовые обороты исчисляются сотнями миллионов долларов.

Центр охраны дикой природы и модельные национальные парки и биосферные заповедники в программах УЖН также начинали с малого. Так, для отработки механизма микрокредитования в каждую модельную территорию было инвестировано порядка 100–140 тысяч рублей. Но эти программы доказали свою эффективность, и все эти средства до настоящего времени работают на местах в качестве

кредитных ресурсов. Таким образом, программа УЖН запускает устойчивый процесс, а не является разовым мероприятием.

Вместе с тем следует отметить тот немаловажный факт, что, хотя существующая система государственного финансирования учреждений ООПТ не дает им возможности в существенной мере нести бремя денежных затрат по программам УЖН, учреждения ООПТ имеют возможность инициировать эти программы, предоставить своих специалистов в творческие команды, поделиться с партнерами ценной информацией и совместно использовать преимущества скоординированных действий. Кроме того, учреждения ООПТ и некоммерческие природоохранные организации вправе претендовать на получение грантов по данной тематике и участвовать в социально-экономических планах регионов.

Мы предполагаем, что такая демонстрация возможностей программы УЖН рано или поздно будет воспринята местными властями как необходимость поиска и включения в программу УЖН новых финансовых источников. Такими источниками могут стать:

- средства из регионального, районного или городского бюджетов;
- часть доходов, связанных с ведением на территории туристической деятельности;
- общественные программы содействия развитию территории;
- государственные инвестиционные и лизинговые программы;
- средства спонсоров, прежде всего банков и турфирм, для которых программы УЖН создают благоприятные условия работы на селе;
- компенсационные выплаты (разница в банковских процентах);
- средства, получаемые от международных грантодателей.

Каждый из блоков УЖН имеет свою уже сложившуюся приблизительную стоимость, которая варьируется в пределах от 1000 до 5000 долларов, но в среднем составляет около 3000 долларов. После разработки соответствующих смет по выбранным блокам финансовое планирование программы УЖН переводится в сферу поиска источников финансирования.

Финансовое планирование программы УЖН — это, скорее, постоянный процесс, так как во время реализации программы финансовые возможности для ее продолжения будут постоянно меняться, а это будет требовать внесения изменений в сроки ввода новых блоков УЖН, уточнения их последовательности.

В этой связи мы рекомендуем в качестве технического инструмента финансового планирования использовать Excel's версию рабочей таблицы (приложение 1) с вводом новых, так называемых технических столбцов. В этих столбцах могут помещаться данные об источниках финансирования, сроках и прочих условиях финансирования.

Целесообразно сохранять и предшествующие электронные версии расчетов, так как иногда к ним приходится возвращаться. В этой связи чрезвычайно удобно использовать в имени электронного файла указание на срок его составления.

### **Формулирование текущего плана программы УЖН**

Когда подготовительная работа завершена, по каждому блоку УЖН необходимо кратко и четко сформулировать, что, где и к какому сроку мы пытаемся достигнуть.

Первоначально делать текущий план лучше на ближайший месяц. По мере развития каждого блока УЖН периоды планирования следует удлинять, а задачи уточнять. Как показал опыт, после появления стойкого запаса бизнес-планов, которые нельзя профинансировать по причине выборки всех финансовых ресурсов, помесечное планирование роста участников программы сменяется более долгосрочным планированием поиска дополнительных источников финансирования.

Желательно сильно не завышать планку первых текущих планов. И главное, не стоит бояться сделать в них ошибку. Ошибки на первом этапе работы вполне допустимы, а текущие планы — это удобный способ в последующем их не повторять. Об этом подробно будет рассказано в разделе: «Практический шаг № 3. Мониторинг».

Следует отметить, что мы первоначально излишне полагались на ведение обычных протоколов в свободной форме, но так как процесс принятия решений всегда имел творческий характер, то окончательные решения формулировались прямо во время заседания, а протоколы печатались уже после него. В последующем это наносило большой вред работе, так как единодушные на заседании, мы, по прошествии времени, вдруг самым неожиданным образом начинали толковать смысл принятых нами решений, особенно если это касалось сроков, конкретных мероприятий и исполнителей. Поскольку встречались мы, как правило, раз в месяц, к этому времени по российским привычкам и поспевал протокол предыдущего заседания, в котором либо по недомыслию, либо по недопониманию, либо действительно в пылу обсуждения что-либо было пропущено или изрядно напутано, то многое приходилось проговаривать заново.

Чтобы эти ошибки не повторялись новыми организаторами программ УЖН, возникла идея ввести формы, которые можно заполнить на заседании от руки и, ксерокопировав нужное число экземпляров, сразу на заседании раздать всем участникам не как документ, больше не подлежащий обсуждению, но как руководство к действию.

С момента принятия творческой командой первого текущего плана внедрения блоков УЖН шаг № 1 можно считать пройденным.

## **Практический шаг № 2. Деятельность**

### **Решение о начале практической части программы**

Принятию официального решения о начале программы УЖН предшествует большая подготовительная работа по системному анализу местных социально-экономических условий, формированию конструкции программы, выбору ее первоочередной географии, выявлению финансовых источников для покрытия затрат программы, и прежде всего для наполнения базового блока УЖН – механизма микрокредитования.

Решение о начале программы целесообразно принимать на уровне законодательной и исполнительной власти административного района, когда возможности финансирования базового блока уже изысканы.

К этому периоду должен сложиться и состав творческой команды УЖН, который решением местных органов власти закрепляется в своих правах в качестве рабочего органа программы УЖН, например такого, как конкурсная комиссия или координационный совет УЖН.

### **Конкурсы как один из основополагающих методов УЖН**

Какими бы опытными и квалифицированными специалистами ни располагала творческая команда УЖН, без постоянной обратной связи с местным населением, без опоры именно на его потенциал реализовать программы УЖН просто невозможно.

С большой долей уверенности можно предположить, что аналогичные программы не могут быть успешными, если местным жителям будут навязываться жесткие, заранее определенные модели малых проектов, тем более без учета культурных традиций и мотиваций, складывающихся веками в соответствующих социумах. В результате прекрасные по замыслу проекты будут обречены на фиаско, так как они предполагают не эволюционное, а революционное изменение менталитета их исполнителей, что, как показывает практика, является практически недостижимой задачей.

Да и сам подход, когда местным жителям предлагается роль послушных исполнителей чужих идей, а не творческое, шаг за шагом, создание условий для раскрытия их собственного позитивного потенциала, принижает людей и способствует росту недоверия к таким программам.

В отличие от этого программы УЖН в первую очередь призваны сформировать у участников новое, креативное мировоззрение, основанное на персональной ответственности за собственное благосостояние, активной жизненной позиции, и уже на этой основе помогают повысить уровень жизни конкретных людей.

Достигается это методом проведения среди местного населения постоянного гласного конкурса их собственных бизнес-идей. Хотя порой это чрезвычайно сырые идеи и их рациональное зерно дорабатывается совместно со специалистами до уровня технико-экономических обоснований и бизнес-планов, но их авторство всегда остается за участниками программы. Человек, представляющий собственную бизнес-идею, понимает, что идет состязание на лучший бизнес-план, что есть критерии по выбору победителя. И даже если он не пройдет по конкурсу, у него всегда будет исчерпывающая информация, по какой причине это произошло, что дает ему ценный опыт для продолжения самостоятельного поиска новых возможностей роста благосостояния, — и это тоже достижение программы УЖН.

Исходя из полученного опыта мы рекомендуем проводить конкурс не сразу по всему району, где расположена особо охраняемая территория, а начинать с наиболее перспективных населенных пунктов с последующим географическим развертыванием программы, что необходимо отметить в положении о конкурсе микропроектов.

При наличии у районной администрации финансовых ресурсов для кредитования участников программы УЖН такое положение официально утверждается соответствующим постановлением и через СМИ, сельские сходы и иными доступными путями доводится до сведения максимального числа местных жителей, проживающих на выбранной для начала программы УЖН территории района.

Данные мероприятия не только официально начинают программу УЖН, но и закрепляют полномочия членов творческой группы УЖН уже в качестве членов соответствующей районной комиссии.

### **Общественная презентация программы**

Районная администрация, как правило, располагает возможностями опубликовать информацию о программе в местной печати, распространить информацию через муниципальные образования, общие собрания, сельские сходы и т. п. Следует обязательно использовать эту возможность, чтобы кратко и доходчиво раскрыть суть программы УЖН для потенциальных участников и партнеров.

Поскольку к моменту официального начала программы творческая команда уже будет располагать значительным объемом интересной информации о проблемах и возможностях территории, такие публикации могут быть восприняты общественностью с большим интересом. Кроме того, целесообразно распространять информационные листовки с текстом миссии УЖН и контактной информацией через соответствующих специалистов творческой команды.

Следует всегда помнить, что открытость и прозрачность програм-



мы — это одно из основных условий ее успешности, особенно в обеспечении целевого назначения использования средств.

Безусловно, необходимо использовать возможности получения бесплатного телевизионного эфира в местных и федеральных новостных программах.

Чрезвычайно эффективным может быть участие в тематических радиопередачах, особенно если они проводятся в прямом эфире и предполагают возможность для слушателей позвонить на передачу, задать вопрос и получить на него ответ.

Иногда чрезвычайно благоприятные возможности для успешной презентации программы УЖН можно получить от использования темы УЖН в предвыборной платформе заметным местным политиком. Но следует помнить, что в случае его неудачи такая ситуация может иметь для программы УЖН отрицательное значение. Во всех случаях мы все же предостерегаем от активного участия в политических баталиях, если это идет в ущерб безусловному выполнению хотя бы одной главной задачи УЖН.

Одному из членов творческой команды целесообразно отслеживать все публикации и составлять своеобразный архив, отражающий развитие процесса понимания обществом программы УЖН.

Ввод новых блоков УЖН целесообразно упреждать соответствующими публикациями и внимательно следить за общественной реакцией на них. В случае выявления фактов непонимания или открытого противостояния людей и их позиций целесообразно проведение рабочих встреч, «круглых столов» и иных мероприятий, позволяющих противоборствующим сторонам и заинтересованным наблюдателям получить всю необходимую информацию, выявить истинную мотивацию сторон, а также выработать стратегию преодоления открытого конфликта.

Порой только сплетни о финансовой нечистоплотности организаторов программы УЖН или открытый конфликт природопользования могут нанести программе УЖН больше вреда, чем, так сказать, воровство ее средств.

### **Обучение. Взаимная поддержка участников.**

Как показал опыт, в программах УЖН целесообразно организовать два уровня обучения или, точнее сказать, просвещения:

1. Обучение (просвещение) обучающихся (местных организаторов и специалистов-исполнителей программы УЖН из районных администраций, природоохранных организаций и т. п.).

2. Обучение (просвещение) непосредственных участников программы УЖН — местных жителей.

Такое деление процесса на два уровня самым тесным образом связано с концепцией УЖН, — осуществлять основные мероприятия программы при минимальных суммарных затратах.

Безусловно, если в местной творческой команде еще нет специалистов, имеющих практический опыт организации программ УЖН, то обязательно понадобится проведение упреждающего программы УЖН обучающего трехдневного семинара первого уровня с рабочим названием «Как сделать первый практический шаг по организации программы УЖН». В организации этого семинара могут оказать помощь специалисты Центра охраны дикой природы, которые имеют соответствующий опыт.

Основную часть последующих двух- или трехдневных обучающих семинаров первого уровня в группах, в которые входят не более 20 участников (можно одновременно для представителей нескольких районов), целесообразно проводить уже после объявления конкурса микропроектов и прежде всего ориентировать их на тех, кто непосредственно работает с участниками программы на местах (местными жителями). Каждый из таких обучающих семинаров целесообразно привязать к очередному практическому шагу (блоку) по внедрению программы УЖН. В этой связи целесообразно провести для первого уровня обучения четыре семинара (это их минимальное количество).

Ориентировочные программы этих семинаров приведены в приложении 2.

Следует отметить, и это одно из достоинств демократического построения программы УЖН, что участники семинаров первого уровня с учетом полученного ими практического опыта уже сами могут вести аналогичные программы обучения для представителей других заинтересованных районов.

Второй уровень обучения ориентирован на местных жителей – непосредственных участников программы. В роли учителей здесь целесообразно выступать уже подготовленным на первом уровне обучения местным специалистам.

Обучающие программы второго уровня в рамках УЖН, по нашему опыту, не играют самостоятельной роли и приносят положительные результаты только в контексте взаимодействия с другими блоками программы УЖН. Большой обучающий потенциал изначально заложен в каждом из блоков УЖН и именно в такой форме: учимся, делая вместе.

Наиболее целесообразной, так называемой ненавязчивой формой второго уровня обучения, как показала практика, становятся семинарские занятия, а личная работа с участниками: беседы, совместное с заявителем составление бизнес-плана, рассмотрение и

оформление договоров, проведение оценки имущества, передаваемого в залог, а также в ряде случаев неформальные встречи участников программы.

Большую пользу оказывает бесплатное распространение местных газет с информацией о программе, если имеются финансовые возможности.

Трудно отделить обучение от самого процесса программы УЖН, особенно на первых этапах программы, когда приобретать новые знания и опыт приходится практически всем — и организаторам, и участникам.

Как бы «за кадром», но реально существует и третья очень действенная форма обучения, которая рождается в процессе реализации программы УЖН. Это обучение примером соседа – более раннего участника программы. Для сельской местности это наиболее действенный аргумент в пользу участия в программе.

В чем же главная цель обучения как составной части программы УЖН?

Мы твердо убеждены, что качество человеческой жизни зависит от самого человека, и чтобы что-то изменить, человеку надо самому хоть немного, но измениться внутренне. Изменяться шаг за шагом, опираясь на культурные традиции и контролируя позитивные изменения качества жизни, — это духовный путь, который каждый может осилить только самостоятельно, но желательно при внешней дружественной поддержке.

Это достаточно сложная проблема, так как чисто инстинктивно большинство людей чрезвычайно боятся стать инициаторами даже самых маленьких перемен в собственной жизни. Это причина того, что самые простые изменения могут долго «дозреть» в умах людей неподготовленных, так порой и не проявившись в их конкретных поступках. Поэтому пропаганда УЖН ориентирована больше на индивидуальный подход, максимально дружелюбный и наглядный способ узнать основные вехи предлагаемого пути и те возможности, которые он открывает.

**К концу 2001 г. с модельных территорий стали поступать предложения о целесообразности создании клубов друзей, которые могли бы объединить всех участников программ УЖН, партнеров, творческую команду, потенциальных спонсоров и просто энтузиастов возрождения уникальных природных территорий, сторонников устойчивого развития с опорой на собственные силы.**

На наш взгляд, это своего рода индикатор зрелости программ УЖН, так как эта инициатива снизу органически сочетается с главными ценностями УЖН и, по сути, становится основой формирования внутри социальных групп с отживающими традициями здоровых самодостаточных социальных общностей, готовых взять ответственность за собственное благосостояние, готовых передать свой опыт и оказать поддержку своим соседям. Это уже не формализованная программа, а непосредственное взаимное общение по интересам, содружество «от друга – к другу, от семьи – к семье, от сердца — к сердцу».

### **Бизнес-планы микропроектов**

Первое, с чего следует начинать оценку любой бизнес-идеи, — это ее соответствие миссии программы, критериям конкурса и, естественно, достаточной экономической целесообразности выполнения данного проекта.

Распространенным заблуждением является то, что любой образованный человек может рассуждать и принимать решения в области экономики. Как показывает практика, многие совершают ошибки даже в самых рядовых покупках. Но это чрезвычайно распространенное, правильнее сказать, бытовое заблуждение о всеобщей экономической подкованности.

Как показала практика, в России малый и средний бизнес так и не стали играть определяющую роль в экономическом развитии, как в развитых странах, даже в наиболее благоприятных для него городских условиях.

Это свидетельствует о экономической безграмотности населения, безграмотности неосознанной и поэтому еще более опасной. Нет достаточных свидетельств, что за последние годы имеется сколь заметный положительный рост общей экономической компетентности, особенно на семейном уровне. Свидетельство тому — практика получения населением потребительских и предпринимательских кредитов.

Принятие решений о финансировании проектов без расчетов экономической эффективности либо с такими расчетами, но выполненными на низком профессиональном уровне, — причина краха многих заманчивых проектов, как на государственном, так и на предпринимательском, а также на семейном и индивидуальном уровнях.

Сегодня можно стать свидетелем того, как достаточно самодовольные люди пытаются доказать, что им обязаны дать кредит, а вопросы доказательства экономической целесообразности их бизнес-плана, надежности залога да и вообще деловой репутации являются надуманными и порочащими их доброе имя. Многие согласны на любой кредит в надежде, что все равно долги рано или поздно спишут (очень часто это уже случалось в России на государственном уровне).

не). Эта и есть причина того, что серьезный банковский сектор практически полностью отвернулся от работы на селе.

На наш взгляд, любая безвозмездная денежная поддержка выше-названных типов людей и их проектов только усугубляет ненормальную обстановку на селе.

Может ли бизнес-план стать надежной гарантией возврата кредита? Практика УЖН свидетельствует, что суть не только в хорошем бизнес-плане, а в общей системе мер, гарантирующих своевременный возврат. Когда все эти меры задействованы, то и возврат бывает надежный, а бизнес-план в ряде случаев не нужен. Более подробно о механизме микрокредитования можно прочитать в издании «Как организовать микрокредитование»<sup>3</sup>.

В данной работе мы подчеркиваем, что в системе мер индивидуального обучения участника программы УЖН, в первый раз берущего микрокредит, совместное составление с ним бизнес-плана является важным и обязательным периодом получения им очень ценных для него знаний и опыта. По сути, это процесс вовлечения нового человека в программу УЖН и первая реальная демонстрация для него ее возможностей. Поэтому мы рекомендуем не делать эту работу за один час, но и не затягивать ее на месяц. Надо взаимно оговаривать время новых встреч и суммарно за два-три раза (не более) совместно подготовить хоть небольшой, но выверенный бизнес-план.

Наиболее простые формы расчетов экономической эффективности приводятся нами в приложении 3. Как показала практика, правильно самостоятельно заполнить эту достаточно примитивную форму смог один человек из десяти. Поскольку выполнить расчет экономической эффективности можно только предлагаемым способом (несколько арифметических действий), то результаты самостоятельного заполнения данной формы свидетельствуют, что большинство российских сельских жителей не в состоянии определить прибыльность или убыточность своей повседневной деятельности в личном подсобном хозяйстве. Без знаний и опыта, полученных через программы УЖН, они еще долго не смогут самостоятельно убедиться в эффективности новых сортов и технологий производства, а следовательно, не будут их использовать.

### **Маркетинговые возможности микропроектов**

Как показала практика, наиболее распространенной ошибкой большинства бизнес-планов на начальном этапе их самостоятельной разработки участниками программы является то, что авторы, как правило, завышают свои реальные возможности продать продукцию

---

<sup>3</sup> Как организовать микрокредитование / С.Н. Тарасов. - М.: Изд-во Центра охраны дикой природы, 2002. - 64 с.

и услуги (либо по причине невысокого качества продукции (услуг), либо из-за отсутствия опыта в торговле).

Например, в плане показывается, что урожай рекордный (иногда в несколько раз выше, чем на соседних полях), цены высокие, а всю продукцию многочисленные виртуальные покупатели готовы взять за наличный расчет и с оплатой вперед, а на практике человек даже ни разу не сеял этой культуры, не собирал урожай, не продавал.

Уже по формальным признакам параметры такого бизнес-плана следует считать нереальными, а к потенциальным заемщикам относиться соответствующим образом.

Настоящей лакмусовой бумажкой бизнес-плана становится сопоставление реальных достижений с планируемыми показателями. Оценить это может только соответствующий специалист, и, следовательно, он и должен дать заключение о реальности производственных параметров бизнес-плана.

Не менее важными параметрами бизнес-плана являются правильное определение объемов реализации продукции (услуг) и их реальных цен. Если низка реальная покупательная способность населения, то достойного сбыта в сельской местности даже самая хорошая продукция не найдет.

Безусловно, совместное с районными специалистами рассмотрение всех возможных вариантов реализации продукции, оценка рисков будут чрезвычайно полезным для всех опытом и позволят значительно улучшить проработку бизнес-плана.

Есть и другая прекрасная возможность реальной поддержки роста производства, осуществляемого местными жителями, – помощь в создании для них сбытового либо снабженческо-сбытового кооператива, который сможет со временем взять на себя и программу микрокредитования, и помощь не только в разработке бизнес-плана, но и в реальном сбыте продукции. Поскольку развитие личных подсобных хозяйств населения зачастую сдерживается отсутствием хорошего сбыта их продукции, то данный путь будет способствовать их естественному развитию.

Специфика и огромный ассортимент сельскохозяйственного и пищевого производства, различия в правилах реализации различных продуктов питания не позволяют дать унифицированных рекомендаций по их маркетингу. В этой связи помощь соответствующих местных специалистов по маркетингу конкретных видов продукции и услуг, заявленных в бизнес-планах, является определяющим фактором для правильной оценки возможностей выполнения подобных бизнес-планов.

Иными словами, начинать любой серьезный бизнес-план необходимо с маркетинговых проработок и консультаций со специалистами.

### **Практический шаг № 3. Мониторинг**

#### **Кто и что должен контролировать. Эволюционный кругооборот программы УЖН**

Контроль — это одно из ключевых звеньев реализации программы УЖН, в котором как нигде более раскрывается ее циклический эволюционный характер.

Можно иметь замечательную творческую команду, которая будет генерировать прекрасные планы, но если она практически не наладит контроль за выполнением этих планов, не будет гибко реагировать на реально происходящие вслед за плановыми действиями изменения, то она потеряет все преимущества обратной связи с инициированным ею самою процессом и, следовательно, потеряет все преимущества лидера.

В наглядной схеме показано, что процесс развития программы (блоков) УЖН должен иметь на первом эволюционном круге четыре шага, а на всех последующих кругах только три шага (минуя подготовительный шаг № 1), а именно:

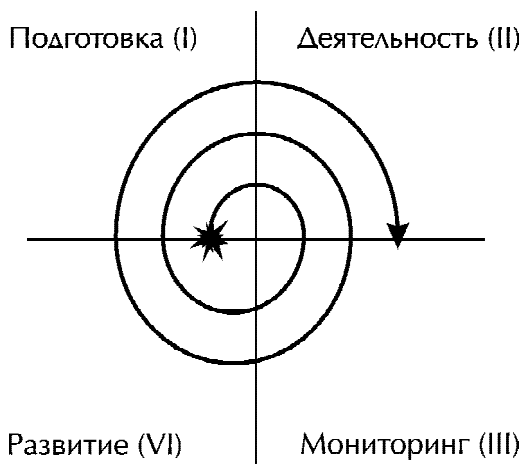


Рис. 4. Эволюционный круг программы УЖН

- **Подготовка** — разработка стратегии и тактики программы (Шаг № 1);
- **Деятельность** — конкретные действия по текущему плану (Шаг № 2);
- **Мониторинг** — наблюдение и анализ происходящих изменений (Шаг № 3);
- **Развитие** — уточнение тактики; переход на новую ступень (Шаг № 4).

Прежде чем разобрать эту постадийную схему, мы ответим на вопрос: кто это должен делать? Ответ простой: штаб УЖН — творческая команда, которая инициировала сам процесс программы.

Второй вопрос: что должна контролировать творческая команда УЖН? Ответ простой: достижение ее планов, которые были намечены в шаге № 1 для каждого блока УЖН, и сопутствующие этому изменения в отношении людей к программе и т. п.

Теперь мы можем разобрать значение каждого практического шага программы УЖН.

Шаги № 1 и № 2 уже подробно рассмотрены в предыдущих главах данной книги. Можно только добавить, что без правильной постановки и формулирования целей и задач (шаг № 1) любая деятельность окажется малопродуктивной, так как любая деятельность может быть оценена лишь относительно четкого критерия — в данном случае конкретного плана. Но каким бы хорошим ни был план, он останется пустой фантазией без конкретных действий (шаг № 2) по его выполнению, деятельности без боязни совершить ошибку.

К ошибкам следует относиться как к неотъемлемой части общего позитивного процесса: чем больше мы действуем, тем большим опытом обладаем, что в свою очередь служит материалом для обратной связи, уточняющей направление движения и обеспечивающей в конечном итоге успех деятельности.

Шаг № 3. Данные мониторинга должны ответить на вопрос: насколько творческая команда отклонилась от текущего плана и общей стратегической цели? В случае неудачи или медленных темпов роста мы должны ответить на вопрос: не пора ли сделать новый выбор — уточнить или сменить способ достижения нашей цели?.

Не бывает готовых рецептов на все случаи жизни, тем более в России, где такое природное и культурное разнообразие. Способы достижения целей УЖН могут отличаться даже в близлежащих населенных пунктах, и это нормальное явление.

Необходимо постоянно быть готовым к тому, чтобы отказаться от шаблонного образа действий, если он по каким-либо причинам перестал быть эффективным, и попробовать действовать по-новому. Если выбранный способ достижения цели не приносит удачу, то его необходимо без сожаления и как можно быстрее менять. Вот почему текущие планы и мониторинг их выполнения лучше делать на месяц. И вот почему это должна делать только творческая команда, так как бюрократы, как правило, умеют идти только проторенной дорогой и могут сто раз наступать на одни грабли, но не готовы взять на себя ответственность за что-либо новое.

Необходимость быть гибким и действовать под лозунгом: «Шаб-



лонный способ действий дает шаблонный результат. Новые способы действий дают новые результаты. Самый лучший вариант действий можно найти, только попробовав все возможные варианты». Конечно, это несколько утрировано, но верно.

Достоинством программы УЖН является то, что поиск наилучших вариантов осуществляется в рамках небольшой деятельности и поэтому финансовые риски от этого минимальные. К периоду, когда программа начнет расширяться и финансовые ресурсы программы возрастать, оптимальные варианты действий уже будут найдены, социальная база поддержки сформирована.

Кроме того, не стоит забывать, что творческая команда, генерируя новые идеи и решая сложные проблемы выбора, раскрывает точки собственного роста, умножает собственный человеческий и социальный капитал.

С учетом реального значения можно предположить, что ценность совокупного человеческого и социального капитала творческой команды УЖН должна на всех периодах развертывания программы УЖН соответствовать ценности этих капиталов у вновь вовлекаемых в программу местных жителей. Этому способствует то, что каждый новый участник программы УЖН есть вклад в социальный капитал команды. По логике, на каждой территории должна существовать так называемая критическая численность участников программы (точка перелома ситуации), при достижении которой возникает необратимость и полная устойчивость процессов УЖН, связанных с позитивными сдвигами в местном менталитете. Достижение точки перелома ситуации — это сверхзадача творческой команды.

### **Жесткая стратегия и гибкая тактика**

За редким исключением никогда не следует менять исходную стратегию, только ее тактику, кратковременные маневры, необходимые для внедрения стратегического плана. Самая большая неудача, когда ясная и согласованная со всем стратегия растворяется в массе сиюминутных «творческих» находок и «броуновского» движения исполнителей, да так, что эту стратегию порой уже и не узнать.

Практика показывает, что все блоки УЖН органично дополняют друг друга, что это единая программа, имеющая единую цель, единую идеологию и единую адресность. В результате этого достигается значительный мультипликативный эффект, когда сводный эффект от программы УЖН превышает сумму автономных эффектов от блоков УЖН. На наш взгляд, это достигается тем, что участниками разных блоков УЖН становятся представители разных групп населения, которые имеют уже сложившиеся социальные связи между собой и ко-

торые самым естественным образом вовлекаются в программу и работают на ее успех.

***Программа УЖН имеет только свою строгую логику поблочного построения, четырехшаговую цикличность, и ценности, представленные в миссии. По сути, это неизменная стратегия программы.***

Единственной стратегической целью программы является повышение уровня благосостояния местного населения за счет альтернативных возможностей, которые предоставляются населению ввиду наличия особой привлекательности посещения этой территории туристами и отдыхающими. Но косвенно достижение этой цели, как ничто лучше, способствует сохранению уникальных природных и историко-культурных объектов территории, так как к этому делу привлекается непосредственно заинтересованное в этом местное население. По сути, для ООПТ и местных администраций это своеобразный, но мощный ресурс управления территорией — управления на базе устойчивого неистощительного развития, позволяющего привлечь на село средства жителей городов и промышленных центров.

Мы были свидетелями того, как за три года в п. Пржевальский Демидовского района Смоленской области даже с незначительным ростом посещаемости ООПТ цены на жилье, продукты и услуги заметно стали возрастать, приходя в соответствие с их объективно обоснованным уровнем. Соответственно рос достаток жителей, вовлеченных в сферу обслуживания.

***Программа УЖН предоставляет множество способов достижения стратегических целей, учитывающих своеобразие местных условий. Это, по сути, обязательное требование к гибкой тактике программы.***

Прежде всего целесообразно быть всегда готовым уточнить выбор основных партнеров и формы работы с ними, если стратегии программы наносится урон. Опыт показывает, что порой личная позиция руководителя районной администрации или другой организации-партнера не позволяет вести плодотворное сотрудничество, но руководители часто меняются, иногда можно найти новую форму взаимоотношений или влиятельного «арбитра» из числа руководителей более высокого ранга, практически всегда есть какой-то выход, который следует искать.

Зачастую допускается завышенная оценка роли местных газет в распространении информации о программе, в то время как большинство населения не является их постоянными читателями, а некоторая часть и вообще не доверяет этим газетам. Но есть сельские сходы, есть влиятельные руководители, которым доверяют. Если действовать через них, то эффективность программы значительно возрастет.

Особо заразительна сила положительного примера — основного движителя программы УЖН. «Если получилось у соседа, значит должно получиться и у меня» — такая аргументация необыкновенно доказательна для сельского жителя.

Зачастую даже рядовые инспектора национальных парков, общаясь с жителями, могут принести гораздо большую пользу по разъяснению программы УЖН, чем заслуженные городские эксперты.

Представленный в данной книге практический опыт в тактическом развитии программы УЖН может служить, скорее, ориентиром, но не готовым безошибочным рецептом на все случаи жизни. Выбор правильной тактики — это своего рода показатель творческой зрелости и правильного знания местной обстановки.

#### ***Практический шаг №4. Развитие***

В каждом эволюционном круге развития программы УЖН четвертый практический шаг предназначен для обеспечения прогресса в достижении стратегической цели путем уточнения тактики, а при достижении плановых индикаторов, — перехода на новую промежуточную ступень развития.

Следует особо подчеркнуть, что мы должны корректировать не уровень индикаторов выполнения очередного плана (что является профанацией планирования), а только тактику (способы) их достижения.

Безусловно, не каждое изменение тактики может привести к позитивным результатам. Бывает так, что вариант новой тактики по своей эффективности даже уступает варианту предыдущему, но любой поиск сопряжен с риском, и рано или поздно удовлетворительный результат будет достигнут. Главное не повторяться, начинать действовать и внимательно следить за тем, что в результате происходит.

Бывает и так, что интуитивно либо благодаря опыту мы сразу найдем очень удачную тактику и ничего менять нам не потребуется. Так устроен мир, что колесо фортуны незримо влияет на исход всех наших дел.

В данном разделе мы рассмотрим основные перспективы развития программы УЖН, которые могут быть достигнуты, а также хотя не глобальную, но предельно конкретную роль этой программы в контексте социально-экономического и природоохранного развития страны.

#### **Программа УЖН и иные подходы к решению проблемы сельского развития**

Следует подчеркнуть, что программа УЖН, как и задумывалось изначально, имеет возможность стать одним из компонентов сельского развития, дополняющего, а в ряде случаев и заменяющего традиционные схемы.

Россия, безусловно, должна располагать территориями высокоинтенсивного сельского хозяйства, но в то же время просторы России позволяют иметь достаточно обширные экологически благополучные территории, сочетающие культурный и относительно дикий природный ландшафт и использующие для своего устойчивого развития высокий туристический потенциал. Такими территориями, по сути, являются большинство национальных парков и биосферных заповедников (резерватов), но ими могут стать и многие другие сельские территории, выбравшие путь устойчивого развития.

Длинная цепочка вертикали власти и гипертрофированное увлечение макроэкономическими моделями развития практически выключают сегодня из активного участия в социально-экономической жизни значительную часть сельского населения и муниципальные власти. Этот пробел могут восполнить программы УЖН, формируемые снизу. Такой подход может поднять авторитет муниципальных властей и самообеспечение сельских жителей, а в целом способствовать развитию как государственности, так и современного гражданского общества.

Немаловажное значение программы УЖН имеют и для улучшения природоохранной деятельности. Эти программы шаг за шагом искореняют социальные корни браконьерства, ориентируют местный социум на активную поддержку деятельности ООПТ.

Из современных альтернативных подходов к решению проблемы сельского развития обращает на себя особое внимание положительный опыт РосАгроФонда и ADAS по реализации программ повышения доходов сельских жителей в Ленинградской и Орловской областях. Здесь в модельных районах создавались специальные фонды кредитования, мощные аналитические и консалтинговые службы, третейские суды, сельскохозяйственные снабженческо-сбытовые организации и иная рыночная инфраструктура. Показательно, что в эти программы, осуществляемые при финансовой и технической поддержке Британо-Российской Программы Развития, российская сторона вносила паритетный денежный вклад.

Хотя цели названных программ достаточно схожи с целью программы УЖН, следует отметить, что существует определенная разница в принципах их построения и изначальной масштабности, а именно:

- создаются новые организации, а не используются существующие;
- начало программ требует значительно большего финансирования;
- на первом этапе развертывания программы существует большая зависимость от постоянного высококвалифицированного внешнего консалтинга;

- устойчивость данных программ достигается при значительно большей массовости участия местных жителей.

На наш взгляд, если программы УЖН будут упреждать подобные более масштабные программы (в качестве первого их подготовительного этапа), то эти два новых подхода вполне удачно дополняют друг друга.

### **Переориентация финансовых потоков**

Развитие принципов УЖН в определенной мере подготавливает некоторые макроэкономические изменения, которые можно уже наблюдать на сельских территориях развитых стран, использующих сельскую местность как один из ресурсов крупномасштабного приема посетителей. Речь идет о частичной переориентации финансовых потоков в сельскую местность, вызывающей поток инвестиций и, как правило, ускоренное социально-экономическое развитие, порой сравнимое с городским развитием.

Современное движение основных финансовых потоков в России представлено на следующей схеме:

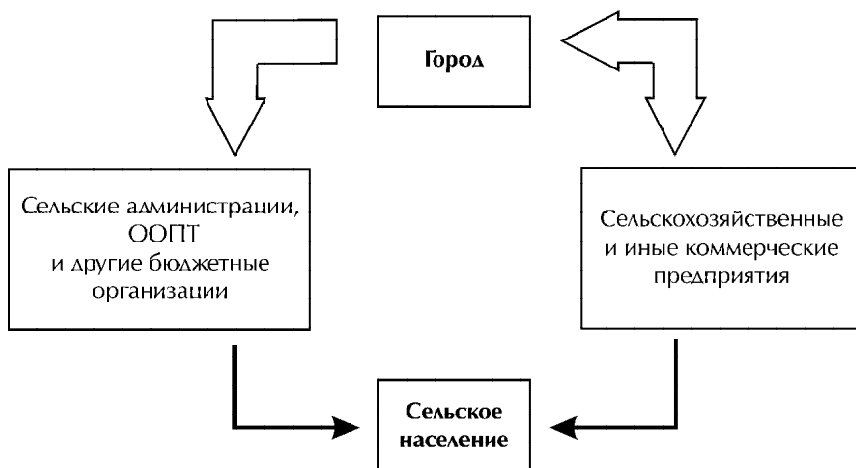


Рис. 5. Основные традиционные финансовые потоки в сельскую местность

Такое движение можно скорее назвать движением вокруг сельской местности и далеко не в ее пользу. Из-за полной неразвитости малого и среднего бизнеса финансовые средства идут к сельским жителям через различные промежуточные структуры, которые для поддержания своего существования также являются потребителями

этих средств. До сельского населения доходят не реки, а слабые ручейки средств. В России часто можно увидеть богатые современные офисы пенсионных фондов, тогда как население не получает своевременно пенсии, которые по своему размеру соответствуют уровню бедности. И это не единичные случаи неразумного использования бюджетных средств.

Есть и другая плохая для села тенденция – это то, что многие крупные коммерческие фирмы, особенно в сфере переработки сельскохозяйственной продукции, принадлежат городскому капиталу, который продолжает в большей степени работать на город. На схеме это представлено в виде обратной стрелки финансового потока в город. До тех пор пока сельская местность упрощенно понимается как пищевой придаток города, зависящий от его технического и финансового снабжения, разрушить эту тенденцию практически невозможно.

Можно отметить, что каждый человек, начавший заниматься в сельской местности самостоятельным бизнесом, особенно в части обслуживания посетителей из города, формирует прямой, а не обратной поток средств к существованию. Эту принципиально новую финансовую схему можно увидеть на рис. 6.

Это один из ожидаемых результатов развития программ УЖН, которые в большей степени ориентированы на предоставление новых возможностей, а не на дележ традиционных сельских ресурсов.

### **Повышение уровня экономической компетенции**

Одной из сдерживающих причин социально-экономического развития особо охраняемых природных территорий является недооценка значения экономических навыков управления. Этому в определенной мере способствует бюджетная схема финансирования ООПТ и практическое игнорирование использования индикаторов социально-экономической эффективности деятельности ООПТ.

Безусловно, ООПТ не могут стать прибыльными учреждениями, да и перед этими некоммерческими организациями такая задача не стоит, что совершенно правильно. Но реализацию охраняемыми природными территориями проектов в области развития туризма и сферы обслуживания посетителей, проведения тендеров, использования логотипа для продвижения местной продукции целесообразно проводить на коммерческой основе, то есть с оценкой эффективности произведенных затрат.

*Справка: по наблюдениям специалистов ЦОДП, большая часть туристских маршрутов и троп, созданных ООПТ, либо совсем не эксплуатируется, либо эксплуатируется крайне неудовлетворительно. Следовательно, средства, потраченные на их сооружение, были использованы нерационально.*

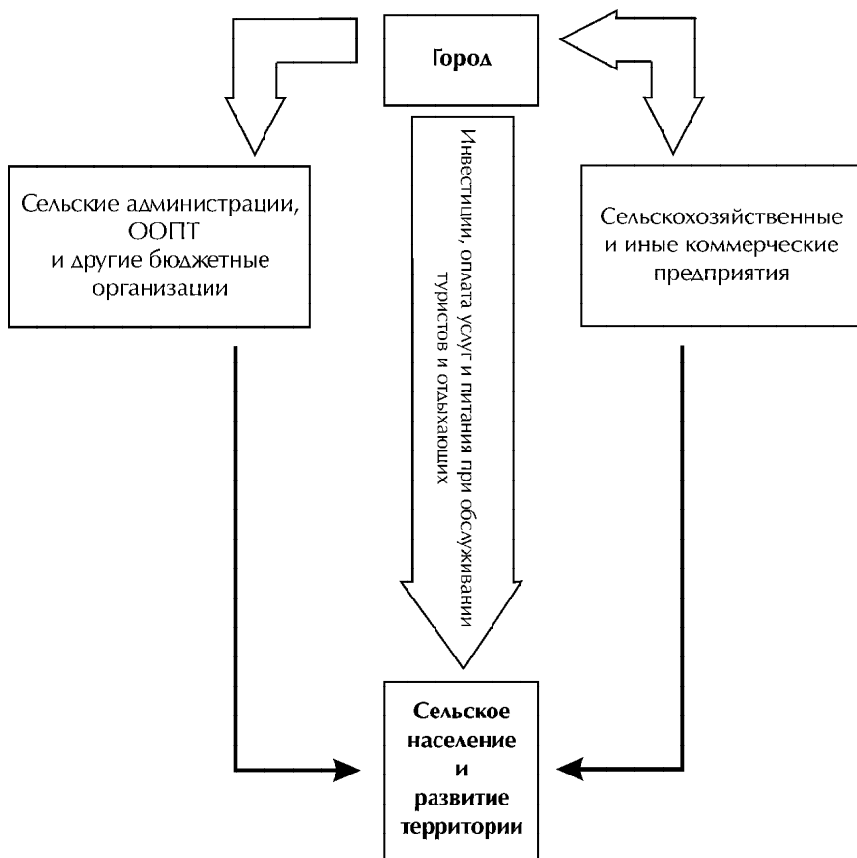


Рис. 6. Новая схема основных финансовых потоков в сельскую местность

Разделение чисто природоохранной деятельности учреждений ООПТ и деятельности коммерческой можно осуществить путем создания соответствующих организаций.

Но даже без создания подобных организаций «прививка» экономических и юридических знаний специалистам ООПТ, участвующих в названных проектах, просто необходима. Здесь имеется в виду даже не наличие формального образования, а формирование практических навыков работы. Излишняя информатизация обучения, скорее, неуместна, так как ООПТ сегодня нужны специалисты, может, менее информированные, чем профессиональные экономисты и юристы, но умеющие на практике составлять обоснованные расчетами простые бизнес-планы и проводить несложные маркетинговые исследования.

Обучающие семинары УЖН, проводимые ЦОДП, закладывают основу таких навыков наряду с психологическими навыками разрешения конфликтов, организации продуктивного общения, формирования команды.

### **Перспективы географического развертывания УЖН**

Программы УЖН имеют потенциал стать частью механизма построения экологических сетей (Эконет) через процесс поэтапного встречного расширения территорий сотрудничества вокруг охраняемых природных территорий как элемента экологической сети.

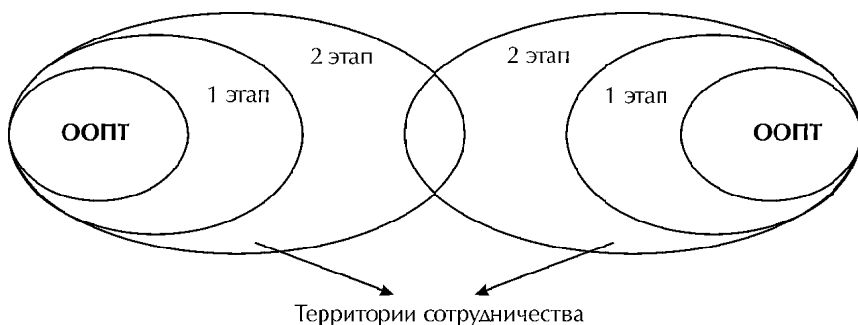


Рис. 7. Схематический процесс поэтапного встречного расширения территорий сотрудничества с формированием элемента экологической сети

К концу третьего года отработки механизмов УЖН участниками проекта уже серьезно рассматривались перспективы встречного развертывания и взаимного соединения территорий сотрудничества двух-трех модельных ООПТ, которые могли выступить в качестве ядер развития Эконет.

Следующим шагом укрепления таких элементов Эконет смогут стать комплексные планы управления устойчивым развитием территорий сотрудничества, включая межрегиональные.

Комплексные межрегиональные планы сохранения исчезающих объектов животного и растительного мира, а также социально-экономического развития соответствующих сельских территорий могут стать новым достаточно перспективным направлением природоохранной работы, поддерживаемой местным населением.

В качестве концептуальной основы территориального формирования Эконет и логической схемы развития могут стать следующие мероприятия:



- выявление и выделение в природе территорий, приоритетных с точки зрения охраны исчезающих видов: ключевые территории для сохраняемых видов, экологические коридоры на путях устойчивой миграции исчезающих видов животных и птиц и т. п.;

- географическая привязка названных территорий к близлежащим ООПТ (при необходимости с созданием новых ООПТ) и формирование проектируемых территорий сотрудничества с местным населением;

- переговоры и согласования с соответствующими администрациями, в границах которых находится проектируемая территория сотрудничества с местным населением;

- инициирование программ УЖН в ООПТ с их поэтапным географическим развертыванием на всю проектируемую территорию сотрудничества с местным населением;

- согласование единой политики в области сохранения исчезающих видов и ее нормативно-правовая поддержка;

- разработка комплексных межрайонных (межрегиональных) планов управления ООПТ и социально-экономического развития территории (либо тесная увязка этих планов);

- мониторинг процесса и координация деятельности всех заинтересованных сторон.

На основе целевого межрайонного сотрудничества также появятся возможности разработки новых уникальных туристских маршрутов, координации политики в области охоты, рыбалки и лесных пользований, включая пользование недревесными продуктами леса. Кроме того, на данной территории будет обеспечиваться неистощительное использование природных ресурсов, обеспечивающее поддержку местных жителей.

### **Новые инструменты экологического просвещения**

Эффективность экологического просвещения во многом зависит от уровня его полезности для людей. Взрослых трудно «посадить за парту», если они не видят в этом конкретной пользы или удовольствия для себя.

С внедрением программ УЖН традиционные формы экологического просвещения могут быть существенно дополнены новыми подходами. Не секрет, что экологическое просвещение в настоящее время в основном ориентировано на учащуюся молодежь с использованием для этого многочисленных форм сотрудничества ООПТ с различными учебными заведениями.

Местное взрослое население практически выпадает из современной системы экологического просвещения, и эффективность этой полезной деятельности значительно теряется.

Вместе с тем программы УЖН фокусируют внимание как раз на трудоспособных взрослых жителях. Уже отмечалось, что наиболее распространенной мотивацией сельских жителей в настоящий период является стремление обеспечить себя и членов своей семьи пищей и средствами к нормальному существованию. Круг интересов значительно сужен, и люди не имеют возможности и желаний воспринимать серьезно отвлеченные проблемы природоохранной деятельности, более того, если эта деятельность входит в серьезное противоречие с возможностью добывать пропитание (в том числе путем браконьерства), то такая деятельность вызывает обоснованный антагонизм.

В этих условиях целесообразно учитывать нужды людей и реально оказывать им поддержку в целях повышения их жизненного уровня в природоохранном контексте — то, что конкретно и дают программы УЖН.

Здесь говорится не о коммерциализации обучающего процесса, но о потенциальных возможностях программ УЖН быть одним из нетрадиционных и ненавязчивых элементов экологического просвещения, ориентированного на взрослое население.

Действительно, предоставление населению микрокредитов обусловлено необходимостью соблюдения получателями достаточно строгих природоохранных ограничений, как и аренда участка в границах ООПТ. И это касается всех блоков программы УЖН.

Изучение новых стратегий выживания с опорой на неистощительное использование имеющегося потенциала на примере конкретных возможностей каждой территории, реализация принципа «учиться, делая» — достаточно перспективное направление получения позитивных результатов в вопросе реальной поддержки населением природоохранной работы.

Мировой опыт ряда национальных парков свидетельствует, что при получении местным населением сравнительно более значительных доходов от туризма и регулируемого использования природных ресурсов оно, понимая зависимость собственного благосостояния от сохранения природных объектов, самым активным образом участвует в борьбе с браконьерством. По сути, это наиболее важная задача, которая в настоящее время стоит перед экологическим просвещением.

### **Перспективы развития микрокредитования**

Создание механизмов микро-кредитования как базового блока программ УЖН приобретает особо важное значение в условиях современного кризиса, который, по всей видимости, затянется на многие годы.

В личных подсобных хозяйствах производится около половины российского продовольствия, то есть роль данного сектора в обеспечении продовольственной безопасности страны весьма велика. В то же время именно сельские жители как никто более нуждаются в финансовой поддержке в силу сезонности производственного процесса и значительной длительности инвестиционного цикла. И это без государственной поддержки и кредитов. Кроме того, сельское население является неформальным хранителем отечественной природы, так как именно от его действий зависит ее сохранность. Нужды и тяготы этих людей самым непосредственным образом отразились на возможностях и путях сохранения уникальных природных объектов.

Зачастую программой УЖН называют только фонд микрокредитования. Да, в ряде случаев программа УЖН вполне может ограничиться только программой обучения и внедрением механизма микрокредитования, но, как это уже не раз отмечалось, этим далеко не исчерпываются возможности УЖН.

В этой связи нужно рассмотреть возможные перспективы развития базового блока УЖН. Для получения ответа на этот непростой вопрос, напомним базовую отправную точку, которая стала главной основой для создания малозатратного, дружественного местному населению механизма микрокредитования.

Главной отправной точкой создания малозатратного механизма микрокредитования стало то, что простые сельские семьи с их маленькими семейными заботами оказались полностью неинтересными банковскому сектору – забот с ними много, а прибыли никакой. Банки, руководствуясь своими внутренними ведомственными инструкциями, относили и относят семейные сельские кредиты к разряду самых рискованных и практически поставили негласный, но мощный заслон на пути кредитования личных подсобных хозяйств населения. Существующие же на местах фонды поддержки малого и среднего бизнеса, как правило, сосредоточены на развитии спекулятивного торгового предпринимательства в городах и не имеют своих представительств в сельской местности.

Кто сегодня учит сельское население оформлению банковских документов, кто учит созданию небольшого семейного бизнеса? И это в стране, где рыночные традиции жестоко искоренялись несколькими поколениями.

В рамках программ УЖН использована следующая схема кредитных потоков:



Рис. 8. Схема кредитования, используемая в рамках программ УЖН

При внедрении механизма микрокредитования УЖН мы исходили из того, что рано или поздно с ростом числа участников программ кредитования и взаимных программ обучения программа УЖН должна самым естественным образом вырасти в сельский кредитный кооператив, где все активы будут собственностью самого населения. Как во многих странах мира, такая кредитная организация смогла бы стать мощным аккумулятором местных финансовых ресурсов и школой последующего обучения населения основам рыночной экономики.

К сожалению, пока существует достаточно много законодательных препон для создания и деятельности таких кредитных кооперативов. Но даже если нужные законы не будут приняты, участники программ УЖН пройдут необходимую практическую школу малого бизнеса, чтобы воспользоваться услугами банков и фондов. Схема основных кредитных потоков сможет преобразоваться и стать следующей – рис. 9.

### **Риски программы**

Самой сильной стороной программы УЖН является ее ориентированность на непосредственные первоочередные нужды людей и задачу сохранения природы во благо этих людей. Игнорирование основных ценностей программы УЖН, изложенных в ее миссии, делает ее чрезвычайно уязвимой и превращает в несвязанный набор отдельных мероприятий, выгоды от которых могут получать совершенно не те, кто должен получать эти выгоды.

Повторим, что главными ценностями УЖН является следующее:



Рис. 9. Предположительная будущая схема основных кредитных потоков

- люди, их благосостояние и культура;
- природа, конкретные дела по ее сохранению и раскрытию истинной ценности;
- опора на собственные силы и возможности;
- устойчивое развитие «шаг за шагом»;
- «учиться, делая»;
- содружество — совместное решение общих проблем;
- открытость и прозрачность для всех.

Если программа не будет открытой и прозрачной, то ее средства разворуют и не будут ей доверять.

Если содружество заменить сепаратизмом в угоду чьим-то узким интересам, то программа переродится в клановый междусобойчик.

Если мы будем очень много учить, используя только школьные доски, а не фермерские инструменты, то мы забудем о главном, ради чего программа необходима.

Если мы решимся сделать все за несколько месяцев, то это потрясет мир своей глупостью. Мы предлагаем идти в гору не торопясь, постепенно, шаг за шагом.

Если мы надеемся только на чужие силы и возможности или нам постоянно в жизни что-то непреодолимо мешает, то программы УЖ-Н просто не тот выбор.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ОБЩИЕ ИТОГИ ПРОЕКТА

---

Решение вопросов сохранения природы и социально-экономические проблемы местных сообществ оказались неразрывно связанными между собой, и их решение можно найти только на едином поле.

Хотя данное издание нацелено на практическое решение вопросов сохранения уникальных природных территорий России (представленных в национальных парках и биосферных заповедниках), но, по сути, в центре внимания оказались вопросы микроэкономики, практические пути поддержки развития семейного и других форм малого и среднего бизнеса на селе.

Наверное, это далеко не случайно, с одной стороны, не хотелось нигде повторяться, с другой стороны, хотелось более подробно рассказать о том, что сегодня имеет определяющее значение, но по ряду причин в специальной природоохранной литературе практически не отражается.

Необходимость наличия у специалистов ООПТ основ экономических знаний сегодня уже никем не оспаривается. Данное издание может стать не только обучающим материалом, но и служить популярным путеводителем по УЖН, возможно, сподвигнет и на начало такой программы на конкретной особо охраняемой территории и окружающих их сельских территориях, выбравших путь устойчивого развития по принципу «шаг за шагом».

Следует отметить, что от ЦОДП данную работу одновременно на четырех модельных территориях координировали всего два специалиста. Такая ситуация была бы абсолютно невозможной при выполнении традиционных проектов. Вместе с тем концепция УЖН, ориентированная на максимальное использование местного потенциала, позволила найти значительные местные возможности и ресурсы, которые были вовлечены в программы УЖН и перенесли основной центр их тяжести на места.

Следует отметить, что каждый механизм УЖН был изначально ориентирован на приоритетное использование разных ресурсов, которые на местах традиционно недоиспользовались, но могли быть вовлечены для целей УЖН. Именно эти вовлеченные ресурсы были ключевым фактором высокой эффективности программ УЖН, несопоставимой с малыми финансовыми вложениями. Это можно проиллюстрировать в нижеследующей таблице.

Хочется еще раз подчеркнуть, что успешность программ УЖН базируется на природном и уже накопленном за многие годы людьми потенциале, который механизмы УЖН раскрывают и заставляют работать на благо местных жителей. Программы УЖН ничего не со-

**По нашим оценкам, от участия в программах УЖН до 500 сельских жителей, включая членов их семей, смогли прямо или косвенно получить рост доходов от 10 до 200 процентов. То есть все расходы на программы УЖН, включая поддерживающие программы, окупились уже в первые два года внедрения, а на местах остались устойчиво действующие механизмы УЖН, необходимые средства и ресурсы для поддержания процесса.**

**Лидерами по вовлечению местного населения в программы УЖН стали следующие механизмы (блоки): микрокредитование; использование частного жилого фонда; использование экологического потенциала территории путем защиты местной сельхозпродукции логотипом ООПТ.**

**Проведение тендера в национальном парке «Угра» позволило на 1 вложенный рубль получить около 30 рублей инвестиций. Организация производства и реализации сувенирной продукции и изделий традиционных ремесел и промыслов дала возможность повысить свои доходы около 50 сельским жителям, дала интересное занятие, а также получить художественные навыки части местной молодежи, проявившей заинтересованность.**

Блок УЖН	Ключевые ресурсы и возможности, которые определяют эффективность
Механизм микрокредитования	Избыток свободных трудовых ресурсов
Механизм привлечения инвестиций	Большое количество свободных участков с хорошими условиями для бизнеса
Механизм использования экологического потенциала	Сельхозпроизводство под строгим экологическим контролем, дары леса в экологически чистых зонах
Механизм использования потенциала туристической индустрии	Потенциал туристической индустрии всего мира, сотни тысяч турфирм, туристическая инфраструктура
Механизм поэтапного развития туризма	Наличие на территории потенциала для многочисленных видов и форм туризма (отдыха)
Механизм использования частного жилого фонда	Наличие на территории большого количества частных домов, которые могут быть использованы для гостевого обслуживания
Механизм возрождения местных ремесел («материальная» культура)	Традиции производства изделий, свойственных местной культуре, а также творчески одаренные жители — хранители традиций
Механизм использования культурных традиций («живая» культура)	Песенные, танцевальные, кулинарные и иные «живые» культурные традиции данной местности, а также творчески одаренные жители — хранители традиций

здают заново, но только творчески используют уже имеющееся. Это секрет их малозатратности, с одной стороны, и эффективности, с другой стороны.

Интересно рассмотреть распределение блоков УЖН с точки зрения использования пяти основных капиталов (ресурсов):

Основной используемый капитал	Блок УЖН
Человеческий	Механизм микро-кредитования
	Механизм привлечения инвестиций
	Механизм использования экологического потенциала
	Механизм использования потенциала туриндустрии
	Механизм поэтапного развития туризма
	Механизм использования частного жилого фонда
	Механизм возрождения местных ремесел («материальная» культура)
Природный	Механизм использования культурных традиций («живая» культура)
	Механизм микро-кредитования
	Механизм привлечения инвестиций
	Механизм использования экологического потенциала
Материальный	Механизм поэтапного развития туризма
	Механизм микро-кредитования
	Механизм использования потенциала туриндустрии
Социальный	Механизм использования частного жилого фонда
	Механизм микро-кредитования
	Механизм возрождения местных ремесел («материальная» культура)
Финансовый	Механизм использования культурных традиций («живая» культура)
	Механизм микро-кредитования
	Механизм обучения координаторов

В данной таблице все капиталы проранжированы по степени их употребляемости в блоках УЖН, что отражает и степень их значимости для УЖН. Финансовый капитал, который находится в современной деревне в явном недостатке, используется минимально, а человеческий капитал максимально. Без богатого человеческого капитала устойчивое автономное развитие процессов УЖН было бы практически невозможным. Как показывает практика, устойчивость с опорой только на собственные возможности реальна и достижима именно в таких условиях.

Полученные на практике результаты программ УЖН можно представить в форме SWOT-анализа.



### **Сильные стороны**

Ясное целеполагание и высокая социальная значимость УЖН

Наличие концепции, практических подходов и опыта

Поддержка властями и местным населением

Гибкость

Реалистичность

Вовлечение всех заинтересованных сторон с использованием их сильных сторон и возможностей

Малозатратность

Рациональное вовлечение всех доступных ресурсов (капиталов), потенциал которых велик, но пока существует «сам в себе» либо используется не по назначению

Устойчивость инициированных процессов

Открытость и прозрачность

### **Слабые стороны**

Огромный дефицит традиций и навыков бизнеса на селе

Недоверие села к новому

Низкая социальная активность

Недостаток финансовых ресурсов на селе

Старение населения, миграция молодежи в города

Зачастую негативное отношение к ООПТ, экологам и их инициативам

### **Возможности**

Повышение благосостояния населения

Развитие предпринимательства и самозанятости

Снижение на территории пресса социальных проблем

Рост туристской и инвестиционной привлекательности территории

Рост налоговых поступлений на территории

Потенциал программы УЖН стать элементом региональной политики

Возможность программы УЖН стать важным элементом экопросвещения

Потенциал, возможность программы УЖН стать механизмом построения Эконет

### **Угрозы**

Подмена целей и задач программы под воздействием местных элит

Неэффективное управление и злоупотребления

Политические игры вокруг экологии и руководителей ООПТ

**Нетрудно убедиться, что общий баланс сильных и слабых сторон, возможностей и угроз явно свидетельствует в пользу программ УЖН как эффективного комплексного механизма интеграции ООПТ в социально-экономическую систему регионов.**

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Рекомендуемая форма для ранжирования  
микропроектов УЖН по их социальной значимости

№ п/п	Название проекта и его местонахождение	Оценка необходимых для реализации финансовых затрат, руб.	Оценка суммарного годового роста доходов, руб.	Оценка численности жителей, повысивших доходы, чел.

### Приложение 2

Примерная программа обучающего семинара

Темы и вопросы	Кол-во часов
<b>I. Блок национального парка</b>	
1. Национальный парк в системе особо охраняемых природных территорий.	2
2. Общие сведения и Положение о национальном парке «Смоленское Поозерье» (территория, задачи, режим охраны).	
3. Хозяйственная деятельность в границах парка (ограничения и возможности).	
Итого:	2
<b>II. Блок Смоленского гуманитарного университета</b>	
1. Сущность и значение малого предпринимательства. • Предпринимательство. Виды малого предпринимательства. Его место и значение в российской и региональной экономике. • Инвестиционный климат в России и Смоленской области. • Возможные направления предпринимательской деятельности на территории НП «Смоленское Поозерье».	2

<p>2. Экономические и правовые основы малого предпринимательства в России и Смоленской области.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Источники финансирования малого бизнеса (поиск инвесторов, партнеров).</li> <li>• Налогообложение и учет.</li> <li>• Правовое и организационное обеспечение малого предпринимательства (федеральное и областное законодательство, исполнительные органы, фонды).</li> </ul>	3
<p>3. Как начинать собственное дело.</p> <p>3.1. Бизнес-идея. Формирование замысла.</p> <p>3.2. Выбор вида предпринимательской деятельности, имеющего потенциальную основу для успешного развития.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Исследование отрасли рынка. Где вы собираетесь начать собственное дело, определение потенциальных клиентов (покупателей) Вашей продукции (услуги); требования покупателей (клиентов) к продукции (услуге) по качеству, по цене, по месту и времени обслуживания (продажи); уровень развития транспорта, связи; возможности рекламирования.</li> <li>• Прогноз объема продаж товара (предоставления услуг); ценовая политика; определение точки безубыточности.</li> <li>• Продвижение товара (услуги).</li> </ul>	3
<p>4. Как проверить свою готовность к предпринимательской деятельности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ознакомление с содержанием анкеты (вопросника).</li> <li>• Ответы потенциального предпринимателя на вопросы анкеты.</li> <li>• Выводы о необходимости самообучения и подготовки по некоторым вопросам предпринимательской деятельности.</li> </ul>	2
<p>5. Разработка бизнес-плана индивидуального предпринимательства.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Цели и задачи по ведению собственной предпринимательской деятельности.</li> <li>• Вид деятельности. Характеристика товара (услуги), их потребительские качества. Состояние отрасли рынка.</li> <li>• Потенциальные покупатели (клиенты). Наличие конкурентов. Перспективы рынка сбыта. Каналы реализации.</li> <li>• Обоснование цены и объема продаж.</li> <li>• Месторасположение. Возможности и стоимость аренды (покупки) земли, помещения. Оборудование.</li> <li>• Технология производства.</li> <li>• Источники и размеры первоначального капитала.</li> <li>• Обоснование издержек производства и реализации продукции (услуг).</li> <li>• Смета затрат на бизнес-проект. Сроки окупаемости бизнес-проекта. Стратегия развития малого бизнеса. Привлечение инвесторов, партнеров.</li> <li>• Риски, гарантии.</li> <li>• Оформление бизнес-плана.</li> </ul>	8

6. Обоснование бизнес-идеи и разработка собственного бизнес-плана. • Самостоятельная разработка бизнес-плана по выбранному виду предпринимательской деятельности с участием консультанта (преподавателя) в два этапа: — Самостоятельно в период между двумя циклами занятий. — С участием консультанта (преподавателя) в период второго цикла занятий: • Экспертиза бизнес-планов консультантом (преподавателем). • Окончательное оформление бизнес-плана и заявки на получение кредита.	12
Итого:	30
<b>I. Блок Благотворительного фонда «Центр охраны дикой природы»</b>	
1. Концепция устойчивого жизнеобеспечения.	2
2. Правила оформления заявок и отчетности.	
Итого:	2
<b>ВСЕГО:</b>	<b>34</b>

### **Приложение 3**

Упрощенная форма расчета экономической эффективности

№	Статья расходов	Всего расходов	В том числе за счет средств:	
			собственных	полученных по конкурсу
	Оплата труда с начислениями – всего в том числе местного населения			
	Приобретение оборудования, материалов и услуг (в подробной разбивке) – всего в том числе:			
	Налоги (за исключением начислений с ФОТ)			
	Плата за услуги			
	Прочие расходы – всего в том числе:			
	<b>ИТОГО РАСХОДОВ:</b>			
	Кроме того, возврат кредита			
	<b>ВСЕГО РАСХОДОВ:</b>			

### Расчет рентабельности проекта

№	Наименование продукции (услуг), предоставляемых в результате реализации проекта и ед. измерения	Объем в натуре	Стоимость – всего, тыс. руб.	В т.ч. для реализации вне НП
1.				
2.				
3.				
	<b>ВЫРУЧКА – ВСЕГО:</b>			
	<b>ПРИБЫЛЬ – ВСЕГО:</b>			
	Коэффициент рентабельности (Прибыль-всего/Всего расходов x 100), в процентах			





**Организация устойчивого жизнеобеспечения населения  
на особо охраняемых природных территориях:  
концептуальные основы и практическое руководство**

Авторы:

***Сергей Николаевич Тарасов,  
Армен Рафаелович Григорян***

Редактор Т. Л. Клеченова  
Дизайн и верстка: Д. В. Гусев

На обложке использованы фотографии:

Подписано в печать 15.05.2009 г.  
Типография «Город», формат А5 (60 x 84/16),  
бумага офсетная 80 г/м<sup>2</sup>, печать офсетная.  
Тираж 400 экз.