

Май 2003г.

Учебное пособие
для управления охраняемыми территориями

Учебное пособие для управления охраняемыми территориями

Составлено Питером Секкомом при использовании материалов, предоставленных Доном Гордоном, Майком Эплтоном, Саймоном Лизом, сотрудниками FFI другими лицами



Fauna & Flora International,
Great Eastern House, Tenison Road, Cambridge CB1 2TT
Тел.: 8 10 44 1223 571000 Факс: 8 10 44 1223 461481
E-mail: Eurasia@fauna-flora.org

Министерство международного развития правительства Великобритании



DFID Department for
International
Development

Учебное пособие
для управления охраняемыми
территориями

Май 2003г.

Составлено Питером Секкомом при использовании материалов,
предоставленных Доном Гордоном, Майком Эпплтоном,
Саймоном Лизом, сотрудниками FFI и другими лицами

Fauna and Flora International, Great Eastern House, Tenison Rd,
Cambridge CB1 2DT
Тел.: 8 10 44 1223 571000 Факс: 8 10 44 1223 461481 E-mail:
info@fauna-flora.org
Министерство международного развития правительства
Великобритании

Содержание:

1. Введение
2. Определение «образа будущего»
3. Определение потребностей в обучении
4. Стратегия коммуникации
5. Работа с группами общественности
6. Коммуникация: практические примеры
7. Информация и наглядная агитация
8. Планирование и оценка проекта
9. Стратегия получения средств из дополнительных источников
10. Менеджмент-планирование

1. Введение

Администрациям всех охраняемых территорий приходится решать ряд проблем для того, чтобы сохранить природные ресурсы. Помимо охраны редких видов, сред обитания и приема посетителей, сотрудникам охраняемых территорий также необходимо получать дополнительные средства для приобретения материалов и оборудования, публикации брошюр и путеводителей для местных жителей и туристов, или же для проведения встреч с общественностью с целью разрешения конфликтных ситуаций. Даже у администраций

подобных вопросов, что уж говорить о тех объектах природно-заповедного фонда, персонал которых состоит из нескольких человек, которым приходится прилагать максимум усилий для выполнения возложенных на них задач и нормального управления территорией. В любом случае, персоналу требуются дополнительные навыки и ресурсы для того, чтобы их работа была более эффективной.

Настоящее учебное пособие предлагает набор теоретических и практических инструментов, которые могут пригодиться при управлении охраняемой территорией. В нем содержится исчерпывающая информация по менеджменту, включающая в себя определение «образа будущего» охраняемой территории, подготовку менеджмент-плана и приемы работы с общественностью. Эта информация базируется на опыте охраняемых территорий Великобритании и других стран Европы. Все материалы, приведенные здесь, были разработаны в ходе реализации Программы укрепления системы управления в национальных парках Украины, финансируемой Министерством международного развития правительства Великобритании. Программа концентрировалась на Региональном ландшафтном парке «Меотида», также в ней участвовали сотрудники Национального природного парка «Святые горы» и других парков и заповедников Донецкой области. Ее исполнителями были Fauna and Flora International, международная общественная экологическая организация, при сотрудничестве с британским национальным парком Broads Authority и Министерством экологии и природных ресурсов в Украине.

Это пособие написано в достаточно свободной форме, любая новая информация может быть добавлена в любое время. Страницы можно фотокопировать и использовать для конкретных мероприятий. Тем не менее, авторские права принадлежат авторам данного пособия, и материалы, содержащиеся в нем, не могут продаваться с целью получения прибыли.

2. Определение «Образа будущего» для охраняемой территории

«Образ будущего» для охраняемой территории – это краткий документ, описывающий идеальное состояние парка в будущем в долгосрочном плане. Он определяет наиболее важные характеристики территории и выявляет приоритетные проблемы, которые должны быть решены для будущей охраны парка.

«Образ будущего» должен быть разработан при участии ключевых лиц, заинтересованных в охране и развитии парка. Такой активный подход позволяет каждому участнику выразить свои ожидания, касающиеся охраняемой территории, и разделить общую для всех цель.

«Образ будущего» не является заменой менеджмент-плана парка. Этот документ может быть важным предшественником плана и, позднее, стать его разделом под названием «Образ будущего парка». Ценность «Образа будущего» заключается в том, что каждый участник проявляет интерес или чувствует ответственность по отношению к охране парка, а также имеет чувство направления при управлении парком до того, как будет завершен относительно сложный процесс менеджмент-планирования.

Процесс определения «Образа будущего» заключается в прохождении ряда ключевых этапов, начиная с определения наиболее важных характеристик территории и заканчивая определением того, как этот «Образ» может быть достигнут. Мы рекомендуем облечь этот процесс в форму семинара для ключевых заинтересованных лиц, в число которых должны входить:

- Директор парка
- Специалисты, работающие в парке
- Специалисты из Министерства экологии и природных ресурсов
- Ученые, обладающие знаниями или информацией о территории
- Лидеры местных групп общественности
- Представители местного бизнеса
- Представители республиканских или местных общественных организаций.

Семинар можно провести в течение одного или двух дней.

Ключевые этапы определения «Образа будущего» парка

1 Значение парка

Определите ключевые характеристики, которые делают парк особенным. Например:

- формы ландшафта
- важные среды обитания
- характерные виды
- редкие виды
- отношение к территории со стороны местных жителей
- роль в охране ресурса государственной важности

2 Желаемое состояние парка

Определите идеальное состояние парка в будущем. Например:

- состояние ключевых ресурсов
- способность к привлечению посетителей
- возможности повышения общественного экологического сознания
- вклад парка в повышение уровня жизни местных жителей

3 Приоритеты управления

Опишите ключевые проблемы, которые должны быть решены для охраны парка и его особенностей. Решения могут быть такими:

- соблюдение законодательства
- охрана конкретных видов
- уменьшение загрязнения
- создание инфраструктуры для посетителей
- предоставление рабочих мест или возможностей для развития бизнеса местным жителям

4 Критерии успеха

Определите индикаторы, при помощи которых вы сможете выяснить, насколько успешна охрана парка и его управление. Например:

- возросшее количество гнездящихся птиц или других характерных для парка видов фауны и флоры

- возможности для местных жителей извлекать выгоду от существования парка
- предоставление информационных услуг

5 Практические результаты за первые пять лет

Определите основные желаемые достижения, необходимые для охраны парка. Например:

- внедрение правильного планирования и регулирования с целью предотвращения экологического упадка
- увеличение популяции ключевых видов
- предоставление специальной инфраструктуры для отдыха и обучения посетителей
- сильная поддержка со стороны местных жителей при выполнении задач парка

6 Практические шаги, которые парк должен предпринять в первые пять лет

Определите действия, которые должен осуществить парк для достижения результатов в первые пять лет его существования. Например:

- поиск механизмов для улучшения планирования и взаимодействия с общественностью
- повышение степени участия ключевых специалистов и представителей общественности
- предоставление ресурсов персоналу парка и повышение его квалификации
- получение парком средств из дополнительных источников

7 Партнерство

Определите ключевые заинтересованные лица, которые должны быть вовлечены в управление парком. Например:

- местные жители
- местные или региональные советы
- представители местного бизнеса
- общественные организации
- специалисты и ученые

8 Как сделать «Образ будущего» парка реальным

Определите механизмы для достижения желаемого образа будущего парка. Например:

- роль партнерских организаций и ключевых заинтересованных лиц
- более глубокое развитие партнерства с международными агентствами и донорскими организациями
- необходимость эффективного взаимодействия с определенными аудиториями с целью донесения ключевых идей парка
- необходимость повышения степени доверия к парку

3. Определение потребностей в обучении

Введение

Определение потребностей в обучении является процессом, при помощи которого вы можете определить, насколько квалифицированным для выполнения той или иной работы является ваш персонал, а также какие навыки ему нужно приобрести для более эффективной работы. Процесс определения потребностей в обучении касается всего персонала, в результате можно составить таблицу общих потребностей в обучении для всего персонала и таблицу индивидуальных потребностей в обучении для каждого сотрудника. При определении потребностей в обучении персонал должен ответить на следующие вопросы:

- Каковы ключевые приоритеты в деятельности организации или парка?
- Каковы обязанности сотрудников в реализации этих приоритетных мероприятий?
- Какова компетенция сотрудников, позволяет ли она выполнять возложенную на них работу?
- Какие навыки нужно приобрести сотрудникам, чтобы повысить свою квалификацию?

Определение потребностей в обучении является ценным инструментом для организации более эффективной работы. В частности, этот инструмент может помочь:

- персоналу более эффективно спланировать свою работу и определить необходимый для ее выполнения уровень компетенции.
- определить требования сотрудников к самоусовершенствованию
- определить, где можно найти специалистов в области повышения квалификации
- продемонстрировать министерству или областному управлению, какие мероприятия нужно включить в национальную или региональную программу повышения квалификации
- определить возможные внешние источники финансирования
- определить партнеров, которых можно привлечь к процессу обучения и, возможно, использовать их оборудование
- определить общие потребности и достичь взаимной поддержки

2. Распределите обязанности

Используя предыдущую таблицу, распределите обязанности между сотрудниками в Таблице 2 и

- Определите уровень навыков – обладаете ли вы достаточными навыками, чтобы выполнить работу
- Какое обучение, по вашему мнению, вам нужно, чтобы выполнить работу эффективнее

Таблица 2 Обязанности сотрудников

Название парка:

Имя сотрудника:

Должность:

Приоритетные действия	Уровень навыков	Потребности в обучении
Год 1		
Год 2		
Год 3		
Год 4		
Год 5		

Другие приоритеты Например: Постановка задач и планирование действий Управление временем Коммуникация Логистика Оценка деятельности	а	Например: Организация мероприятий для достижения целей;
	б	Планирование мероприятий и способов достижения целей Распределение работы и оценка достижения целей
	б	Обсуждение проблем и формирование общественного сознания
	б	Создание условий для продуктивной работы
	а	Командная работа по запланированным мероприятиям; обсуждение работы каждого участника команды

Уровень навыков:

а = в настоящее время нет опыта и навыков;

б = имеются некоторые навыки, но их недостаточно;

в = полная компетенция.

3. Заполните таблицу «Оценка потребностей в обучении» для сотрудников парка

Соберите индивидуальные таблицы и составьте План оценки потребностей в обучении для сотрудников парка, используя Таблицу 3

- Используйте код Г1, Г2 и т.д.
- Можете обозначить разными цветами приоритеты, сверяясь с Таблицей 1, приведенной выше
- Проверьте, заполнены ли таблицы. В частности, проверьте технические навыки
- Определите то, что было упущено, что является ключевым фактором в достижении вашей цели, например, управление информацией, управление временем, организационный менеджмент, навыки работы в офисе, и т.д.
- Определите общие потребности в обучении, выделите те, которые являются общими для двух или более людей

Таблица 3 План определения потребностей в обучении

ПАРК
Год 1 и 2 (черновой вариант)

Условные обозначения:

Красный - приоритет 1

Зеленый - приоритет 2

Синий - приоритет 3

ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ	ИМЕНА СОТРУДНИКОВ						

ДРУГИЕ ПРИОРИТЕТЫ ▪							

Общие приоритеты в обучении (два или более человека)

4 Стратегия реализации обучения

Из Таблицы 3 выберите общие потребности в обучении и индивидуальные приоритеты, и внесите их в Таблицу 4. Определите:

- Тип поддержки, которая, по вашему мнению, вам требуется. Например: курс обучения, книги и другие публикации, обучающая поездка, производственная практика, и т.д.
- Возможного исполнителя обучения – представителей других парков, других организаций, FFI, Европарка и т.д.
- Потенциальные источники финансирования – FFI/MMP, WWF, Европарк, Госуправление, областная администрация, ЕС, Всемирный банк, фонды, частные компании
- Даты, когда будут получены навыки, количество сотрудников, повторные курсы обучения и т.д.
- Обсудите между собой, какой из доступных типов обучения подходит лучше всего – кто его будет проводить, какой предмет, где будет проходить обучение
- Поделитесь информацией с другими парками

Таблица 4 Стратегия реализации обучения

Приоритетные потребности в обучении	Тип поддержки	Возможный исполнитель	Потенциальный источник финансирования	Примечания (Дата выполнения; количество сотрудников; повторное обучение, и т.д.)
Год 1 Общие потребности в обучении				
Например, ГИС и GPS (3 сотрудника)	Обучающая поездка	Дунайские плавни	WWF	
Индивидуальные приоритеты:				
Имя 1				

Имя 2				
Год 2 Общие потребности в обучении				
Индивидуальные приоритеты: Имя 1				
Имя 2				
Год 3 Общие потребности в обучении				
Индивидуальные приоритеты:				

Имя 1				
Имя 2				
Год 4 Общие потребности в обучении				
Индивидуальные приоритеты:				
Имя 1				
Имя 2				
Год 4 Общие потребности в обучении				

Индивидуальные приоритеты:				
Имя 1				
Имя 2				

Общие потребности в обучении Два или более человек определили те или иные приоритетные потребности в обучении.

Порядок запросов в этой группе может базироваться на следующих факторах:

- а) Количество людей, определивших одинаковые потребности в обучении;
- б) Количество приоритетных мероприятий, которые будут осуществлены благодаря обучению; и
- в) общая важность обучения для достижения целей, поставленных парком.

Данная группа может также включать приоритетные потребности в обучении, косвенно связанные с менеджмент-планом (например, потребность в обучении планированию времени).

Индивидуальные приоритеты Потребности в обучении, определенные одним человеком. Каждый человек может определять свои приоритеты, основанные на таких факторах, как количество главных приоритетов, перечисленных в менеджмент-плане, вклад, который может внести обучение в профессиональный рост.

Данная таблица служит для определения приоритетных потребностей в обучении для групп и индивидов, а также для помощи в концентрировании усилий на определенных приоритетах и подсчете необходимых для этого средств.

5. Обзор должностных инструкций и мониторинг

Используя Таблицу 2 – индивидуальное определение потребностей в обучении – сравните имеющуюся информацию с вашими должностными инструкциями.

- В полной ли мере отражают должностные инструкции работу, которую вы делаете?
- Нужно ли внести какие-то изменения?

Время от времени нужно обращаться к Определению потребностей в обучении, чтобы контролировать изменения в схеме вашей работы, делать поправки в должностных инструкциях, определять новые потребности в обучении, а также, что помогло достичь обучение предыдущее.

4. Планирование коммуникации

Коммуникационный план является способом координировать и составлять график мероприятий по взаимодействию с общественностью, таких как подготовка буклетов и путеводителей, выпуск информационного бюллетеня парка, организация встреч и мероприятий, разработка веб-сайта. Он помогает определить наиболее подходящий механизм для взаимодействия с нужной вам аудиторией, а также разработать программу взаимосвязанных мероприятий в соответствии с их приоритетностью.

Для чего нужно планировать коммуникацию?

Правильно организованная коммуникация является одним из наиболее эффективных инструментов управления охраняемой территорией. Охраняемая территория не может управляться эффективно, если она изолирована от местных жителей и других организаций и заинтересованных групп, которые оказывают или могут оказать в будущем воздействие на данную местность. Парк должен также много работать для минимизации риска приобретения негативного имиджа, что часто случается в том случае, когда взаимодействие с общественностью плохо спланировано или не спланировано вовсе.

Наиболее успешные корпорации тщательно планируют свою коммуникацию, зачастую уделяя так же много внимания деталям, как и при планировании рекламной кампании. Они обращают внимание на все, начиная с выпуска рекламных листовок и заканчивая проведением рекламных акций и дизайном упаковок и рекламных материалов. Все это интегрировано в программу, имеющую конкретные сроки реализации. Они знают, что это единственный способ обойти своих конкурентов.

Охраняемые территории конкурируют со многими организациями в плане привлечения внимания СМИ и общественности. При систематическом стратегическом планировании коммуникации вы сможете усилить вашу конкурентоспособность и увеличить вероятность привлечения внимания. У вас также увеличатся шансы добиться того, чего вы хотите.

Процесс разработки стратегии коммуникации

Процесс планирования коммуникации заключается в переходе от одного этапа к другому, которые приведены ниже. Каждый этап предоставляет вам определенную информацию, которую вы в последствии сможете использовать в Таблице 1 при разработке стратегии коммуникации и плана действий. Важно, чтобы в этом участвовали ключевые члены вашей организации, а также другие люди, оказывающие влияние на взаимодействие парка с общественностью и другими организациями. Возможно, вы захотите воспользоваться рекомендациями и советами представителя СМИ.

1 Кем являются лица, заинтересованные в парке?

Кем являются ключевые заинтересованные лица, имеющие отношение к управлению парком?

Например:

Местные землепользователи и хозяйства

Местные жители

Бизнес

Специалисты и ученые

Посетители и туристы

Местные и региональные власти

1.

2.

3.

4.

5.

Возможно, для определения заинтересованных лиц вы захотите воспользоваться таблицей «Шаблон для начального определения заинтересованных лиц», приведенной в конце этого раздела.

2 Каковы ключевые проблемы управления парком?

Какие ключевые проблемы, существующие в парке, могут быть решены при помощи улучшенного взаимодействия с общественностью и другими организациями?

Например:

У посетителей возникают трудности при использовании сети маршрутов

Незаконный выпас скота и, как следствие, разрушение ценных сред обитания

У местных властей и других организаций ограниченное понимание того, что такое парк

Местные предприниматели рассматривают парк как препятствие, а не стимулятор развития их бизнеса

1.

2.

- 3.
- 4.
- 5.

3 Кто представляет целевые аудитории?

Для каждой проблемы определите наиболее важные группы, руководствуясь результатами анализа заинтересованных лиц. Выясните, с какими группами нужно активно взаимодействовать.

Проблема 1	Группы 1 2 3 и т.д.
Проблема 2	Группы 1 2 3 и т.д.

4 Какие основные идеи вы хотите донести?

Для каждой проблемы определите общие ключевые идеи, которые вы хотите донести целевым аудиториям. Вам могут потребоваться разные идеи для различных аудиторий.

Например:

Экологический баланс в парке хрупок и о нем нужно заботиться
 Среды обитания в парке очень чувствительны, чрезмерный выпас скота может повредить редким видам растений
 Парк является местом государственной и региональной важности с точки зрения биоразнообразия
 Парк является важным местом для дикой природы и для местных жителей

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

5.

5 Как вы будете доносить ваши идеи?

На ваш выбор, какие механизмы для коммуникации и формирования общественного сознания должны быть использованы, чтобы донести ваши идеи аудиториям?

Например:

Информационный бюллетень парка

Статьи в газетах и журналах

Брошюра для туристов

Наглядная агитация

Буклеты

Мероприятия

1.

2.

3.

4.

5.

[См. Раздел 7 «Информация и наглядная агитация» для рассмотрения различных способов передачи информации, с их преимуществами и недостатками]

6 Что ограничивает ваше взаимодействие с общественностью?

Какие, по вашему мнению, ключевые ограничительные факторы (проблемы или трудности) нужно преодолеть при взаимодействии с общественностью?

Например:

Недостаточное финансирование

Нехватка времени у персонала

Неспособность принимать решения

Неадекватная инфраструктура

1.

2.

3.

4.

5.

--

По окончании этого упражнения вы можете использовать информацию из таблиц для заполнения Таблицы 1, приведенной ниже.

Таблица 1 Стратегия коммуникации и план действий

Проблема:																	
Тема:																	
Идея:																	
Мероприятие	Аудитория	Под-тема	График на 3 года (поквартальный)												Организатор	Финансирование	Результат
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	

Пример

Проблема: Незаконный выпас скота разрушает хрупкие среды обитания																	
Общая идея: Среды обитания в парке очень чувствительны, чрезмерный выпас скота может повредить редким видам растений																	
Мероприятие	Аудитория	Под-тема	График на 3 года (поквартальный)												Организатор	Финансирование	Результат
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			

1. Информационный бюллетень – статья о важности степных сред обитания и о проблемах, связанных с выпасом скота	Широкая публика, владельцы скота	Степи важны для биоразнообразия Незаконный выпас скота разрушает эти хрупкие среды обитания	x		x		x		x		x		x	Парк	Парк	Бюллетень
2. Пресс-релиз – информация о степных средах обитания и проблемах, связанных с выпасом скота. Приглашение местных жителей на встречу	Местные жители и владельцы скота	Степи представляют важность – придите на встречу и выскажите свое мнение	x											Парк	Парк	Пресс-релиз
3. Информационная листовка – простая страница в формате А4 с информацией и инструкциями	Владельцы хозяйств	Степи являются важными средами обитания. Незаконный выпас скота разрушает их					x	x						Парк	Парк	Информационная листовка
4. Встреча с общественными лидерами (мэр?) – обсуждение проблем, связанных с выпасом скота и экономических проблем местных жителей	Общественные лидеры	Степи являются важными средами обитания – как мы можем помочь местным жителям найти альтернативу выпасу скота?		x										Парк / местный совет	Парк	Большее понимание со стороны властей Улучшенные рабочие отношения
5. Встреча с общественностью – Структурированная встреча для обмена мнениями о проблемах выпаса скота поиске их решений	Местные жители и владельцы скота	Зачем вам нужен скот? Как мы можем вам помочь?			x			x				x		Парк / местные жители	Парк	Список контактов Консультационная группа
6. Наглядная агитация – установка знаков	Общественность, посетители	Эти среды обитания важны – пожалуйста, помогите нам их сохранить					x				x			Парк	Парк	Знаки

Шаблон для начального определения заинтересованных лиц:

Заинтересованными лицами считаются лица, группы или организации, которые оказывают влияние или подвергаются влиянию парка / охраняемых территорий.

Перечислите как можно больше категорий или подгрупп для каждой группы заинтересованных лиц. Будьте настолько конкретны, насколько это возможно. Затем опишите взаимоотношения между заинтересованными лицами и парком. Напишите, почему парк важен для этой группы, и каким образом деятельность этой группы заинтересованных лиц влияет на парк (и в положительном и в отрицательном смысле).

Группа заинтересованных лиц и подгруппы	Как парк влияет на заинтересованных лиц	Как заинтересованные лица влияют на парк
Местные жители, проживающие на территории парка или рядом с его границами, например: фермеры, лесники, охотники и т.д.		
(Перечислите конкретные подгруппы заинтересованных лиц. Можете расширить этот раздел)		
Местное население, например: жители близлежащих городов		
Население страны, например: туристы на национальном уровне		
Жители соседних стран		
Международные группы, например: зарубежные туристы, наблюдатели за птицами		
Местные управленческие структуры, например: лесники, работающие в парке, Областное управление лесного хозяйства, Областное управление экологии и природных ресурсов и т.д.		

Группа заинтересованных лиц и подгруппы	Как парк влияет на заинтересованных лиц	Как заинтересованные лица влияют на парк
Местные администрации, например: местные мэры		
Национальное правительство		
Общественные организации, например: местные, национальные, международные		
Университеты, музеи и исследовательские организации		
Частный сектор, например: бизнес, частные предприятия, туристические агентства, пользователи ресурсов и т.д.		
СМИ, например: журналисты		
Религиозные группы		
Международные агентства, например: Всемирный банк		

5. Работа с группами общественности

Введение

В этом разделе описано то, как организация может строить свои отношения с группами общественности, например, местными жителями. Эти отношения могут преследовать различные цели – от простого информирования людей о ценности края, где они живут, и его природы и истории до их активного вовлечения в защиту этого края. Прежде всего, мы предоставляем структуру, которая поможет вам понять различные типы участия общественности в жизни вашего парка. Мы также предлагаем широкий спектр практических мероприятий, которые могут помочь общественности понять проблемы охраняемых территорий или проекта.

«Лестница участия»

«Лестница участия» - это схема, которая может помочь вам понять различные способы развития отношений с общественностью. Она демонстрирует, что можно достичь на каждой ступени и какой эффект оказывает каждая ступень на организацию (например, природный парк) и местных жителей. Важно выбрать ступень, наиболее соответствующую вашим потребностям и целям проекта. В течение проекта вы также можете переходить от одной ступени к другой. Хотя каждая ступень лестницы по-своему важна, чем больше вы вовлекаете людей в свою деятельность, тем больше вы понимаете их точку зрения и получаете поддержку вашим планам с их стороны.

Контроль общественности

Общественность контролирует ваши решения и действия, а также обращается за советом и поддержкой в другие организации.

Вовлечение общественности

Люди вовлекаются в деятельность организации и принимают совместные решения. Они участвуют в написании планов действий и расценивают проект или мероприятие как нечто свое.

Участие общественности

Люди участвуют в мероприятиях, таких как постройка прогулочных дорожек или экскурсии, проводимые организацией. Хотя они участвуют в мероприятии, они не испытывают по отношению к нему чувства собственности.

Консультации

С людьми консультируются и их мнения учитываются. Организация может изменить свой подход, но люди, с которыми консультируются, не участвуют в принятии решений. Коммуникация двусторонняя, но организация контролирует практически все.

Информирование

Организация предоставляет информацию в виде буклетов, выставок и анкет. Люди чувствуют себя более информированными, чем раньше, но не имеют возможности влиять на работу организации.

Убеждение

Организация говорит общественности, что она хочет сделать или что должно произойти. Коммуникация между организацией и людьми полностью односторонняя.

Контроль организации

Природный парк или другая организация полностью контролирует и выполняет работу без контактов с общественностью.

Для чего нужно вовлекать общественность?

Вовлечение местных жителей в планирование процессов, которые могут повлиять на их жизнь, может иметь место на любой ступени «Лестницы участия». Продвижение со ступени «Контроль организации» до ступени «Контроль общественности» дает местным жителям в большей степени почувствовать, что парк принадлежит им, что в результате сказывается на ваших планах и действиях. Тем не менее, для того чтобы люди уверенно продвигались с одной ступени на другую, им нужно развить навыки и набраться опыта, что позволит им принимать большую ответственность.

Управляющие охраняемыми территориями по всему миру признают важность поддержки со стороны людей, проживающих на охраняемой территории. Когда местные жители испытывают негативные или враждебные чувства по отношению к планам и деятельности администрации охраняемой территории, это может сказаться на ее функционировании и привести к изоляции.

Если местные жители привлекаются к участию в принятии решений и к приведению этих решений в жизнь, они становятся безопасными для организации. Кроме того, они будут в большей степени поддерживать администрацию охраняемой территории.

Перед вовлечением местных жителей в деятельность организации нужно хорошо подумать: если это делается как дань моде, это вызовет напрасные ожидания и работа будет непродуктивной. Для того чтобы вовлечение общественности было успешным, следует обратить внимание на следующие критерии:

- открытость и прозрачность
 - вовлечение всех местных жителей
 - предпочтение участию скорее, чем консультациям
 - совместное принятие решений
 - достижение консенсуса по общим позициям
 - формирование рабочего партнерства
- разделение ответственности за результаты и осуществление мероприятий

Подходы, методы и проблемы

В данной таблице используется схема, сходная с «Лестницей участия», но больше внимания уделяется тому, как переходить от предоставления информации к помощи местным жителям в организации их собственных мероприятий. В таблице содержатся различные методы, которые могут использоваться на каждой ступени, а также советы организаторам

	Информирование	Консультации	Совместное принятие решений	Совместные мероприятия	Поддержка
Типичный процесс	Презентация и продвижение идеи	Коммуникация и обратная связь	Достижение консенсуса	Создание партнерства	Типичный процесс
Методы	Буклеты СМИ Видео Аудио / слайды Выставки	Опросы - неформальные формальные Встречи - открытые - по приглашению Анкеты Календарные мероприятия	Семинары-тренинги Планирование застройки населенных пунктов Фото опрос Карты населенных пунктов	Рабочая группа Координирующая группа	Совет Поддержка Финансирование
Подход организаторов	«Вот, что мы собираемся сделать»	«Вот – наш вариант. Что вы думаете об этом?»	«Мы хотим разработать варианты и принять решение вместе с вами»	«Мы хотим принимать решения вместе с вами»	«Мы можем помочь вам достичь того, чего вы хотите под нашим руководством»
Преимущества для организаторов	Нужно прилагать явно меньше усилий	Увеличивает шансы, что вас правильно поймут	Новые идеи и добровольное участие других	Требует дополнительных ресурсов	Развивает навыки групп общности и сокращает необходимость в специальных службах
Вопросы к организаторам	Воспримут ли люди информацию?	Реалистичны ли ваши варианты? Есть ли другие?	Разделяем ли мы способы принятия решений? Знаем ли мы друг друга и доверяем ли мы друг другу?	Как сбалансировать контроль? Можем ли мы работать вместе?	Будут ли достигнуты наши цели, равно как и соблюдены интересы других?
Что вам нужно, чтобы начать	Четкое представление о результатах Определенная аудитория Общий язык	Реалистичные варианты Способность правильно реагировать на ответы	Готовность принимать новые идеи и реализовать их.	Желание обучаться новым способам работы	Готовность продолжать поддержку

Взято и адаптировано из «Руководства по эффективному участию», Дэвид Уилкокк, 1994г.

Некоторые вопросы, которые нужно задать перед консультированием

Вы должны задать себе ряд вопросов перед тем, как вы приступите к упражнению по консультированию.

1. С кем мы консультируемся?
Со всей общественностью или отдельными группами, например, молодежью, инвалидами, рабочими (к каждой группе нужен свой подход!).
2. О чем консультирование?
Ответ кажется очевидным, но если он не достаточно четкий – это не будет иметь смысла.
3. Для чего мы консультируемся?
Для сбора информации, например, довольны ли люди услугами?
4. Когда это нужно делать?
Учитывайте общественные праздники, а также график проведения заседаний администрации парка.
5. Каковы временные рамки?
Как долго это будет длиться? Важно сказать об этом участникам встречи, чтобы они знали, когда ожидать результат.
6. Кто владеет ситуацией во время консультирования?
Сотрудники или общественность; комитет или отдельные члены организации.
7. Кто ведет консультирование?
Исполнительный директор / председатель / лидер / представитель общественности.
8. Что произойдет с ответами участников?
Если ничего – снизится уровень доверия.
9. Есть ли с чем сравнивать?
Можете ли вы сравнить ваш опыт консультаций с другими организациями? Есть ли руководства по лучшим способам консультирования?
10. Должным ли образом освещены проблемы до процесса консультирования, как они будут обсуждаться во время него?
Если не уделить этому внимания, лучше вообще не проводить консультирование.

Консультирование должно рассматриваться как неотъемлемая часть процесса управления. Это не должно быть спонтанным мероприятием.

Методы проведения встреч, на которых все приглашенные принимают активное участие

Иногда встречи с общественностью могут проходить катастрофически плохо. Несколько «крикунов» доминируют над ситуацией, что может привести к непредсказуемым и нежелательным последствиям. Вот несколько советов, которые помогут вам провести встречу более конструктивно и успешно.

Что	Зачем	Как
Наглядно используйте повестку дня.	Встречи проходят лучше, когда повестка дня и ход встречи находятся в поле зрения участников и согласованы с ними.	<ul style="list-style-type: none"> • Сообщите каждому, о чем будет встреча. • Спросите, хотели ли бы они обсудить дополнительные вопросы. • Отмечайте все ключевые моменты встречи на флип-чарте, доске или большом листе бумаги на столе.
Используйте методы работы, которые доминирование одного или нескольких людей.	<p>Один человек не может представлять точку зрения всех.</p> <p>Подобная встреча может закончиться беспредметными диалогами или монологами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В начале встречи установите правило, согласно которому никто не высказывается дважды, пока у каждого не будет возможности высказаться один раз. • Установите регламент для выступающих. • Разделите участников на более мелкие группы. • Используйте мозговой штурм или другие практические методы, которые позволяют вовлекать всех.
Способствуйте тому, чтобы люди говорили друг с другом.	<p>Мысли собеседников могут послужить стимулом для людей и в результате привести к появлению свежих идей.</p> <p>Это позволяет застенчивым людям высказывать свои мысли.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разделите участников на более мелкие группы и используйте методы стимуляции дискуссии.
Структурируйте встречу.	Встреча проходит лучше, если у нее есть четкие направления и цели и, как следствие, выводы.	<p>Рассмотрите следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что вы хотите сделать? • Для чего вы хотите это сделать? • Как этого можно достичь? • Кто будет вовлечен? • Кто платит? • Когда и кто это будет делать?

Как вести себя на встречах с группами общественности

Если немного подумать о предстоящей встрече с группой общественности, это может окупиться сторицей. Следующие советы основаны на положительных примерах из практики:

- Улыбайтесь
- поприветствуйте участников
- Представьтесь
- Пусть представится каждый член группы
- Кто я?
- Кого я представляю?
- Чего я хочу добиться?
- Постарайтесь задействовать всех (но делайте это осторожно с застенчивыми людьми)
- Не позволяйте никому доминировать
- Имейте заранее заготовленные идеи для стимуляции дебатов, но старайтесь не доминировать!

Фиксируйте основные темы / проблемы на флип-чарте; записи должны быть честными и открытыми и включать мнение тех, кто не согласен с вами

Практические методы вовлечения групп общественности и консультирования с ними

Методы, приведенные ниже, просты и легки в использовании. Тем не менее, эти методы должны быть частью долгосрочной программы. Их не нужно рассматривать как способ быстрого решения проблемы.

Эти методы разработаны для того, чтобы у каждого появился шанс быть услышанным. Они включают в себя визуальные приемы, так же как и приемы в виде использования печатной продукции для стимуляции более активного участия местных жителей во время встреч. Некоторые люди легче откликаются на визуальные приемы, чем на печатный материал.

Использование «Алфавитной карты» для рассмотрения местного своеобразия

«Алфавитная карта» позволяет местным жителям простой и эффективный способ определить, что является для них важным в той местности, где они живут.

Это проект, который:

- осуществляется в конкретной местности
- подразумевает участие ряда местных жителей, особенно молодежи
- позволяет людям обратить внимание на местную окружающую среду, культурное и историческое разнообразие
- потенциально подходит для выставок и регулярных представления для местных жителей.

Участники делятся на команды, их просят:

- использовать каждую букву алфавита, чтобы определить, что для них важно в той местности, где они живут, или определить, какие черты делают местность, в которой они живут, особенной. Несколько характеристик могут быть перечислены для каждой буквы.

В упрощенной версии участники рисуют большую таблицу, чтобы было достаточно ячеек для каждой буквы алфавита. В каждой ячейке с буквой они пишут те особенные характеристики, которые они выбрали – вещи, места, животные. Каждая команда по очереди перечисляет то, что она выбрала, другие команды вычеркивают то, что повторяется. Когда они пройдут через весь алфавит, каждую команду просят выбрать только пять особых черт из их списков. Это упражнение позволяет выяснить, что действительно делает эту местность особенной для ее жителей.

Альтернативный вариант, особенно для молодежи, заключается в рисовании отличительных черт местности, и в демонстрации «Алфавитной карты» для всех.

«Говорящие стены»

- Идея заключается в том, чтобы задавать открытые вопросы, подразумевающие ряд возможных ответов
- Напишите вопросы на большом листе бумаги, оставляя много места для комментариев. Вы можете сопровождать вопросы рисунками, чтобы они выглядели более интересно.
- Пусть участники разделятся по парам, прочитают вопросы, обсудят их с партнером и напишут свои ответы
- Пары читают вопрос и ответы других, затем выражают свою точку зрения
- Это способ стимулировать дискуссию в менее формальном виде, чем открытые дебаты
- Вы можете использовать «Говорящие стены» для того, чтобы задавать ключевые вопросы в качестве инструмента для консультирования или оценки мероприятия.

Наклейки

- Полезно задавать ключевые вопросы в качестве инструмента проведения встречи или мероприятия по планированию
- У каждого участника должно быть достаточно наклеек, чтобы записывать свои взгляды / комментарии / ответы на определенные вопросы
- Четкие инструкции важны для того, чтобы избежать ненужных комментариев / вопросов, которые находятся вне сферы того или иного упражнения
- Этот метод дает каждому равноценное право голоса, а также некоторую конфиденциальность
- Может быть полезным попросить небольшие группы сортировать наклейки их участников под заголовками, что поможет им достичь консенсуса
- Результаты должны быть доступны каждому, их можно использовать в отчетах, а также распространять в виде кратких обзоров встречи

Открытки с картинками

- Вам понадобится белый картон, разрезанный на части размером с почтовую открытку, цветные карандаши или фломастеры
- Идея состоит в том, чтобы использовать привычный для людей формат, т.е. открытку, чтобы они с ее помощью могли выдвигать новые идеи
- Попросите каждого нарисовать картинку, изображающую их взгляды, комментарии, любимые места, и т.д., в зависимости от конкретного проекта
- Пусть каждый рисует в цвете, с названием картинки, своим именем и адресом для того, чтобы вы знали, кто принимал участие в упражнении
- Концентрация на рисовании дает каждому четкую картину того, что беспокоит и интересует других. Повесьте открытки на веревку, прикрепите их к карте, или разложите их на столе по группам для того, чтобы их можно было посмотреть и обсудить

ФОТОСНИМКИ

Другим визуальным средством, способным заменить слова, является фотография.

- Составьте краткий список того, что вы хотите зафиксировать, например, деревья, знаки, улицы, экскурсионные дорожки и т.д.
- Распределите, кто что делает в плане места или темы
- Напишите список людей, которым вы даете фотоаппарат / фотопленку, и оговорите дату, когда эти предметы должны быть возвращены
- Важно, чтобы люди, делающие фотоснимки, также участвовали в процессе редактирования
- Обычный показ фотографий может помочь вовлечь всех в дискуссию о проблемах, изображенных на фото, и осветить с другой стороны то, что ранее считалось само собой разумеющимся или было незамеченным
- Используйте «Поляроид» или цифровой фотоаппарат, или одноразовые аппараты
- Если у людей есть свои фотоаппараты, вы просто можете предложить им пленку.

Особые места – говорите о них, описывайте, делитесь

Идея заключается в том, чтобы люди, присутствующие на встрече, подумали о том, что делает то или иное место особенным для них

- В частности, если вам приходилось много говорить во время встречи, это упражнение даст возможность вашим слушателям высказать их точку зрения
- Попросите каждого подумать об особенном месте в их селе или парке, дайте им минуту-две на размышления
- Затем попросите каждого рассказать об этом особенном месте своему соседу. Удостоверьтесь, что у каждого есть партнер
- После того, как все участники обменялись рассказами об особенных местах, попросите их написать то, что они услышали на наклейках, а потом поместили их на видном месте, чтобы каждый мог их прочитать
- Короткий перерыв на чай или кофе позволит людям почитать то, что написали другие
- Это упражнение может быть проведено различными способами. Его можно провести в начале встречи, посвященной обсуждению местных диких цветов или любимых мест для прогулок.

«Мозговой штурм»

«Мозговой штурм» – это простой и эффективный способ накопления идей и предложений. Это упражнение хорошо для начинающих, когда члены группы не слишком уверены друг в друге.

- Проблема / вопрос определены и согласованы
- Членам группы предлагается выдвигать идеи, предложения, способы решения проблемы
- Все ответы быстро записываются на флип-чарте. Поскольку все идеи и предложения выдвигаются быстро, на них не нужно сразу давать ответы или комментарии
- Оценка или группировка идей проводится после «мозгового штурма»
- Другой возможный вариант – дать каждому участнику ручку и попросить записать на листе бумаги свои идеи / предложения.

Кто прав, кто не прав?

Разделите участников на мелкие группы и предложите им расположить следующие предложения, в зависимости от приоритетности. Конечно, в этом случае не может быть однозначных ответов, но данное упражнение должно вызвать достаточно живое обсуждение.

- Я думаю, в сельской местности должно быть больше возможностей для молодежи.
- Жизнь животных так же важна, как и жизнь человека.
- Природа – это вдохновение для нашей жизни. Без нее мы умрем!
- Местные жители – сердце сельской местности.
- Эта земля существовала задолго до нашего рождения, и, если мы хотим, чтобы она осталась нашим детям, мы должны уважать ее сейчас.
- Сельская местность предоставляет пищу и работу так же, как и удовольствие.
- Природа принадлежит всем нам, никто не имеет права узурпировать ее.
- Каждому должно быть позволено пользоваться природой до тех пор, пока он соблюдает правила.

Практические мероприятия, которые могут помочь сформировать общественное экологическое сознание

Визуальные средства

Визуальные средства предлагают другой тип языка для коммуникации. Некоторые люди чувствуют себя более уверенно с картинками, чем со словами. Другие лучше учатся, делая что-то на практике, чем, обсуждая это на словах. Есть много естественных материалов вне помещения – листья, ветки, трава, земля, глина и т.д. Хотя, конечно же, важно удерживать людей от использования редких или ядовитых растений, существует много другого материала, который вы можете использовать – от лесного хвороста до осенних листьев.

В различных частях региона и различных местах можно найти различные материалы и возможности. В некоторых местах можно найти глину или мел, в то время как в других – упавшие кроны сосен, листья или ягоды. Когда вы работаете вне помещения, всегда принимайте во внимание окружающий ландшафт. Есть ли там места, где могут сохраниться природные памятники?

В той или иной местности могут сохраниться навыки или традиции, которые могут помочь в формировании общественного экологического сознания. Например, в Дарбишире, в Англии, есть традиция украшать колодцы или родники. Местные жители создают большие картины из бутонов цветов, трав, камней и т.д., прикрепленных к глиняной основе, и отмечают праздник местного колодца. Эта традиция используется для летнего обучения детей в местном национальном парке. Традиция плетения корзин может быть использована для изготовления скульптур животных. Традиционные картинки могут быть использованы для привлечения внимания к проблемам, отраженным на плакатах и выставках.

Воздействие визуализации

- Для высоких результатов используйте сильные контрасты – светлых и темных тонов, угловатых и закругленных форм, гладких и грубых текстур.
- Иногда вам потребуется добавить контрастный цвет или текстуру, например, белый песок на черной земле может быть использован для создания выразительных форм и узоров.
- Черный и белый цвета всегда оказывают сильное воздействие.
- Обилие цвета – это замечательно, но иногда ограниченное количество цветов может дать лучшие результаты.
- Используйте цветовые группы: например, теплые цвета (желтый, оранжевый, красный и коричневый) и холодные цвета (синий, зеленый, пурпурный). Цвета из одной группы будут гармоничны. Цвета из разных групп будут контрастировать.
- Для трехмерных работ, таких как природные скульптуры, используйте базовые геометрические фигуры: куб, конус, цилиндр и сферу – любые другие формы могут основываться на них.

Природные картины и скульптуры

Природные картины и скульптуры могут быть использованы различными способами. Они помогают участникам в большей степени понимать и ценить окружающий мир. Эти мероприятия также помогают каждому более внимательно взглянуть на бесконечное разнообразие красок форм и текстур природы.

Применение природных картин и скульптур

- Использование в качестве упражнения во время экскурсий
- Улучшение понимания людьми конкретных природных материалов, например, использование мела для рисования лесных животных на камнях, или использование листьев и цветов для изображения местного ландшафта на бумаге.
- Убеждение людей более внимательно взглянуть на то, что вокруг них при помощи естественных указателей и знаков для привлечения внимания к чему-то особенно интересному.
- Изготовление необычных и замечательных созданий как часть конкурса рассказов
- Демонстрация скрытых форм местной природы при помощи создания скульптур животных и размещения их в подходящих местах.

Убедитесь в том, что вокруг находится необходимое количество материалов. Группы-участники могут принести некоторые материалы с собой, или вы можете сделать это. Объясните участникам суть упражнения, а также назначение материалов и инструментов. Пусть все знают о временных рамках, а также о том, что скульптуры / картины разрушатся со временем, так как они сделаны из естественных материалов. Когда все закончат свою работу, убедитесь, что имеется достаточно времени, чтобы полюбоваться работами и достижениями каждого члена группы.

6. Коммуникация: практические примеры

Региональный ландшафтный парк «Меотида»

За лето 2002г. Региональным ландшафтным парком «Меотида» были разработаны три пилотных проекта по взаимодействию с общественностью. Их целью было продемонстрировать три различных метода коммуникации с местными жителями, направленных на повышение степени их информированности о парке, а также на стимуляцию позитивного отношения к охране территории.

1 Пилотный проект по наглядной агитации

Цель: поддержка устойчивого туризма в РЛП «Меотида» и улучшение имиджа парка в глазах посетителей и местных жителей.

Идея: повысить степень информированности общественности и увеличить количество посетителей в зоне регулируемой рекреации РЛП «Меотида» с помощью долгосрочных методов наглядной агитации.

Мероприятия:

Исследование различных типов долгосрочных недорогих способов наглядной агитации, применение которых реалистично. Было установлено, что для РЛП «Меотида» с целью повышения степени информированности общественности будет наиболее эффективным использование футболок, наклеек, плакатов и вымпелов. Население, проживающее на территории парка невелико, но в течение летнего сезона в парк приезжает большое число посетителей. Использование вышеперечисленных предметов должно было представить положительный имидж парка как охраняемой территории, а не только места для отдыха.

За время проекта были произведены следующие предметы:

- 350 футболок синего и голубого цвета с символикой РЛП «Меотида», размерами S, M, L и XL. Они распространялись бесплатно в качестве призов для волонтеров, работающих в парке, участников семинаров и обычных посетителей. Ограниченное количество футболок было продано администрацией парка.
- 1000 наклеек с логотипом и адресом РЛП «Меотида». Они распространялись среди местных жителей и использовались в магазинах, офисах, автомобилях и других местах.
- 200 шерстяных вымпелов с логотипом РЛП «Меотида». Они распространялись среди представителей власти различных уровней, а также в качестве призов для студентов, школьников и участников семинаров.
- 2500 плакатов с изображением наиболее ценного участка парка – Кривой косы. Они будут распространяться, начиная с

сезона 2003г., в пансионатах, аэропортах, автобусных и ж/д вокзалах, на предприятиях и в часто посещаемых местах.

2 Пилотный проект по вовлечению общественности

Цель: повысить степень информированности местных жителей о РЛП «Меотида», его целях и задачах.

Идея: получить общественную поддержку в отношении управления парком, зонирования и трансформации РЛП «Меотида» в национальный парк путем проведения семинаров и консультаций.

Мероприятия:

Мероприятия представляли собой серию семинаров с местными жителями, посвященных проблемам парка, его созданию, управлению и зонированию. Для многих местных жителей это было первое знакомство с парком и поэтому это стало важным инструментом для создания позитивных рабочих отношений между парком и населением. Семинары в основном состояли из презентаций парка, его задач, планов на будущее и роли общественности в его охране и управлении. Важным результатом каждого семинара было выявление тех местных жителей, которые смогли бы помочь парку, поддержать его и принять участие в его охране и управлении. Семинары также позволили выявить людей, которые были против создания парка, и которым требовалась дополнительная информация.

Перед проведением семинаров сотрудники парка провели исследование потенциальных целевых аудиторий, определили основные социальные и возрастные целевые группы, выяснили, какова их потребность в информации и какова интеллектуальная база каждой группы. Это исследование позволило парку подготовить информацию, которая подходила бы для каждой конкретной группы и каждого семинара.

Семинары проводились как в офисе парка, так и на местах. Тщательная предварительная подготовка позволила определить, насколько подходящими были помещения для проведения семинаров, и какое оборудование требовалось. На каждую встречу сотрудники парка готовили информационные материалы и методические пособия, направленные на каждую социальную группу. Были разработаны расписания семинаров, программы и планы, также было приобретено необходимое для презентаций оборудование. Всем участникам семинаров предлагались напитки и легкие закуски, в зависимости от их возраста и социальной принадлежности.

За 2001 – 2002г. Программой семинара были покрыты практически все города и поселки на территории РЛП «Меотида». Небольшое количество учебных учреждений не смогло принять участие в проведении семинаров, взамен они предоставили информационные материалы и методические пособия.

Программа состояла из 84 семинаров для 14 основных целевых групп:

#	Целевая группа	Количество семинаров
1	Учителя школ	5
2	Воспитатели дошкольных учреждений	2
3	Лидеры общественных организаций и партий	3
4	Школьники	49
5	Главы администраций различных уровней	1
6	Представители власти различных уровней	2
7	Директора предприятий и госструктур	1
8	Фермеры и владельцы хозяйств	3
9	Рыбаки	3
10	Охотники	2
11	МВД и инспекции	3
12	Областные и местные СМИ	4
13	Бизнесмены	1
14	Пенсионеры	5

Во время проведения семинаров была определена степень информированности участников и произведены соответствующие улучшения.

Оценка семинаров

Итоговая оценка семинаров продемонстрировала, что в результате программы цели и задачи парка были приняты большинством участников, и им была оказана должная поддержка, появилось новое поколение сторонников парка. Увеличилось количество волонтеров и уменьшилось количество нарушений. Местные власти, органы правопорядка и бизнесмены стали лучше понимать проблемы парка и мероприятия, проводимые им.

Планируется продолжить программу семинаров в 2003г., используя финансирование парка.

3 Пилотный проект по экологическому образованию

Цель: ознакомить школы и ВУЗы района и области с проблемами РЛП «Меотида».

Идея: повысить степень информированности о парке и улучшить его имидж путем внедрения специальных курсов в учебные программы школ и ВУЗов.

Мероприятия:

Сотрудники РЛП «Меотида» разработали следующие специальные курсы и мероприятия:

- Программа презентаций и мероприятий, проводимых в школах и детских садах Новоазовского и Першотравневого районов Донецкой области.

- Курс лекций “Сохранение биоразнообразия в охраняемых территориях” – преподавался в Донецком национальном техническом университете.
- Курс лекций “Менеджмент и маркетинг рекреационной деятельности” – преподавался в Донецком институте рынка и социальной политики.
- Курс лекций “Организация рекреационной деятельности в охраняемых территориях” – преподавался в Донецком институте туристического бизнеса.
- Полевая практика для студентов на территории РЛП «Меотида».
- Оздоровительный лагерь для детей из малообеспеченных семей.

Сотрудники РЛП «Меотида» организовали ряд мероприятий и полевых практик для детей из местных школ и студентов ВУЗов Донецка. Для всех мероприятий - специальных курсов и практик, а также мероприятий для учителей и школьников - была разработана серия методических пособий. Для студентов ВУЗов были разработаны специальные задания и темы для исследований. Результаты исследований были включены в кадастры и научные труды парка.

Оздоровительный лагерь «Лукоморье» был создан на Кривой косе, в зоне регулируемой рекреации парка. Лагерь был специально создан для детей из малообеспеченных семей для того, чтобы они смогли насладиться природой парка и стали лучше понимать и ценить побережье Азовского моря и его природные среды обитания. Для этого было приобретено такое оборудование как палатки, спальные мешки, посуда и лабораторный инвентарь. За один раз в лагере могло находиться 25 человек (20 детей и 5 воспитателей). Уроки и экскурсии в лагере проводились сотрудниками парка. Дети принимали участие в уборке мусора, охране территории, помогали научным сотрудникам парка.

С мая по август 2002г. «Меотиду» посетили 17 групп детей с целью оздоровления и обучения. Длительность их пребывания в лагере колебалась от 3 до 5 дней. Общее количество детей, посетивших лагерь «Лукоморье» - 127. Администрация РЛП «Меотида» планирует продолжить эту практику в дальнейшем.

7. Информация и наглядная агитация

Введение

Предоставление информации об окружающей среде и наглядной агитации может повлечь большие затраты. Если все необходимые процессы недостаточно тщательно спланированы и контролируются, это может повлиять не только на бюджет организации, но и на эффективность предоставляемой информации и наглядной агитации.

Слишком часто случается, что, преследуя цель обеспечить окружающих информацией о конкретной территории, кто-то готовит буклет или стенд (возможно, даже строит визит-центр!) и при этом мало думает о том, каковы реальные потребности, или какой метод подачи информации является наиболее эффективным.

Этот раздел позволит вам рассмотреть процесс подготовки информации и наглядной агитации с начала и до момента непосредственно информирования.

Планирование процесса информирования посетителей

Важным первым шагом в этом процессе является детальное рассмотрение каждого его элемента. Это можно сделать, ответив на следующие ключевые вопросы:

- Кто должен быть вовлечен в планирование информирования?
(консультировались ли мы с местными жителями?)
- Для чего мы это делаем?
(основные цели, которых мы хотим достичь, предоставляя информацию)
- Для кого это предназначено?
(что мы знаем о наших посетителях / целевых аудиториях?)
- Какими ресурсами мы располагаем?
(деньги, навыки / знания персонала)
- В каком контексте мы работаем?
(доступ, инфраструктура, природоохранные ограничения, туристические маршруты, что происходит на территории)
- Каковы наши основные идеи / темы?
(в какой информации о важных участках нашей территории был бы заинтересован посетитель?)
- Каковы задачи информирования?
(что бы мы хотели, чтобы люди думали, чувствовали, делали в результате получения предоставленной нами информации?)
- Как мы собираемся предоставлять информацию?
(какой метод является самым лучшим и устраивает нашу аудиторию, территорию и соответствует нашим идеям?)
- Как мы собираемся это сделать?
(кто и когда будет выполнять работу по плану?)
- Как мы узнаем о том, что наша работа была успешна?
(оценка успеха наших информационных услуг).

Положительные примеры информирования

Опыт показывает, что существуют разнообразные элементы, которые в совокупности составляют положительный пример. Следующие пункты должны быть учтены в процессе планирования информирования.

Все информационные материалы должны:

- иметь четко определенную аудиторию
- иметь план распространения и рекламирования
- быть практичными и стимулировать посещаемость территории
- быть интересными и не содержать специфических терминов
- иметь привлекательный и творческий дизайн, не содержать ошибок правописания
- уделять особое внимание качеству карт и иллюстраций, а также информации, которую они передают
- учитывать потребности инвалидов
- рассказывать о природоохранных ценностях, их разумном использовании и не иметь при этом негативной окраски
- содержать ссылки на другие информационные источники и экологические организации
- быть сделаны из экологически безопасного сырья
- иметь дату публикации.

ПЛАНИРУЙТЕ информирование о территории путем:

- постановки четких целей и задач, сопоставимых с целевой аудиторией, на которую оно должно повлиять
- сотрудничества с различными информационными источниками региона с целью поиска способов партнерства, таких как распространение информации, и во избежание накладок
- контроля над распространением информации и поддержания регулярной обратной связи с ее получателями с тем, чтобы удостовериться, что информирование было эффективным.

ПОМНИТЕ, что информация может быть предоставлена различными способами:

- печатные и другие СМИ, например:
 - статьи в существующих путеводителях и брошюрах
 - ряд печатных материалов различных уровней, таких как буклеты о территории, описывающие спектр возможностей для туризма, или специальная печатная продукция для конкретных мероприятий или участков территории
 - аудио-, видеозаписи
 - компьютерные экраны, связанные с базой данных
- ряд различных источников информации, например:
 - местный информационный центр, располагающий специально подготовленной исчерпывающей информацией о территории
 - места встреч местных жителей
 - телефонный справочник
 - информационные знаки и стенды на территории.
- активная реклама путем:
 - избирательных, хорошо размещенных рекламных листов

- плакатов с изображениями узнаваемых мест
- регулярного освещения в местной прессе
- рекламных акций
- выставок в людных местах
- работы и общения с местными жителями
- прямой почтовой рассылки и доставки материалов на дом.

(Взято из: книги «Информирование о территории», опубликованной Комиссией по сельской местности, Великобритания)

Преимущества и недостатки средств передачи информации

Предоставление информации и наглядной агитации для конкретной территории предполагает выбор из ряда вариантов. Публикации, стенды, выставки, маршруты, оформленные знаками, и экскурсии могут использоваться по отдельности и комбинированно, в зависимости от поставленных целей. Очевидно то, что каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки, в чем мы можем убедиться благодаря приведенной ниже таблице:

ПУБЛИКАЦИИ	
<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • могут приносить прибыль • стоимость производства единицы продукции может быть низкой • не требуют посещения территории • их можно взять домой • могут издаваться на разных языках для удобства аудитории • их можно носить с собой 	<p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • может потребоваться большой стартовый капитал • нельзя быть уверенными, что их прочитают • требуют хорошего дизайна и стиля написания • невозможно изменить готовую продукцию
ВЫСТАВКИ / ИНФОРМАЦИОННЫЕ СТЕНДЫ	
<p>Преимущества:</p> <p>а) В помещении</p> <ul style="list-style-type: none"> • производят характерный начальный эффект • могут быть использованы различными способами • предполагают творческий подход для привлечения людей • люди рассматривают их в подходящем для них темпе • хороши для использования при плохой погоде • находятся в безопасности <p>б) Наружные</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сами по себе привлекают внимание • (довольно часто) могут быть использованы инвалидами 	<p>Недостатки:</p> <p>а) В помещении</p> <ul style="list-style-type: none"> • требуют качественного дизайна и презентации • элементы выставки конкурируют в плане привлечения внимания • дороговизна • негибкость • потребность в помещении • отсутствие мобильности / фиксированность <p>б) Наружные</p> <ul style="list-style-type: none"> • подверженность погодным условиям, вандализму, разрушению животными • могут не вписаться в ландшафт • может возникнуть эрозия почвы вокруг знака • негибкость • отсутствие мобильности
МАРШРУТЫ, ОФОРМЛЕННЫЕ ЗНАКАМИ	
<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ресурс используется в естественной среде • опыт из первых рук • позволяет исследовать местность географически и эмоционально • выбор между высокими и низкими затратами • допускает большие количества • стимулирует группы к взаимообучению • хорошее средство для людей - 	<p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокие финансовые затраты • требуют тщательного исследования и конструирования • сложная подготовка • подразумевает наличие определенных навыков у посетителя • зависимость от погодных условий

интровертов	
<ul style="list-style-type: none"> люди рассматривают их в подходящем для них темпе 	

МЕРОПРИЯТИЯ, ПОДРАЗУМЕВАЮЩИЕ НАЛИЧИЕ ЛИДЕРА (НАПРИМЕР, ЭКСКУРСИИ)	
Преимущества: <ul style="list-style-type: none"> могут стать источником дополнительного финансирования высокая степень гибкости можно вовлечь каждого участника группы допускается творческий подход привлекают внимание широкой аудитории могут иметь юмористическую или социальную направленность 	Недостатки: <ul style="list-style-type: none"> высокие начальные финансовые затраты сложно управлять требуют наличие навыков в плане творчества и маркетинга зависимость от погодных условий некоторые мероприятия предполагают ограниченный размер аудитории отдельные лица могут доминировать в группе требуется регулярная оценка и развитие

(Основано на материалах национального парка Lake District, Великобритания)

Выбор средства передачи информации

Для того, чтобы выбрать средство для передачи информации, нужно, чтобы оно соответствовало основным требованиям. Рекомендации, приведенные ниже, помогут вам сделать выбор:

Аудитория

- Кто ее представляет, и каковы характеристики представителей?
- Насколько комфортно они себя чувствуют -
 - ориентация – знают ли они, где они находятся?
 - безопасность – чувствуют ли они себя в безопасности?
- Когда они посещают вашу охраняемую территорию?
- Как часто они ее посещают?
- Как долго длится из посещение?

Территория

- Возможности для информирования – природные и исторические черты
- Идеи, которые вы хотите донести до аудитории
- Природоохранные ограничения
- Инфраструктура (электроэнергия, доступ, и т.д.)

Управление и финансовые факторы

- Бюджет
- Квалификация персонала
- Затраты на материально-техническое обслуживание

Качества, присущие средству передачи информации
Творческое своеобразие

- Помните: наглядная агитация – это ИСКУССТВО

Принципы дизайна

Даже если вы чувствуете недостаток художественных способностей, вы сможете привлекательно и эффективно оформить ваши материалы, будь это объявления, буклеты для экскурсий или выставочные стенды, следуя нескольким простым правилам.

Баланс

«Визуальный вес» Каждая иллюстрация или блок текста имеет свой «визуальный вес». Большие фотографии «весят» больше, чем маленькие, темные участки изображения «весят» больше, чем светлые. Цветное изображение обычно «тяжелее», чем черно-белое. Если что-то расположено ближе к краю страницы или стенда, оно «весит» больше, чем, если бы оно было расположено по центру. Противоположные края страницы или стенда визуально должны «весить» одинаково, чтобы не нарушать баланс.

Формальность и неформальность Баланс может быть «формальным» (симметричным), когда элементы на противоположных сторонах точно совпадают, или «неформальным» с менее строгим балансом противоположных элементов. Темная иллюстрация, например, может быть сбалансирована двумя или тремя меньшими и более легкими иллюстрациями. Неформальный баланс вызывает интерес. Формальный баланс может выглядеть монотонно.

Последовательность

Хороший дизайн последовательно «ведет» читателя по странице буклета или выставочному стенду. Большинство читателей начинают с верхнего левого угла страницы и заканчивают на нижнем правом.

Читатели имеют тенденцию переходить:

- от иллюстрации к тексту
- от крупных элементов к мелким элементам
- от цвета к отсутствию цвета, и
- от обычных форм к необычным.

Используйте линии в иллюстрациях, чтобы направлять глаза читателя к важным заголовкам и тексту. Графика должна находиться рядом с текстом, который она иллюстрирует.

Изучите образцы того, что, как вы считаете, имеет хороший дизайн. На что вы обращаете внимание в первую очередь? Каким образом движутся ваши глаза по странице, стенду, плакату и т.д.

Контраст

Важные идеи должны выделяться в вашем дизайне. Используйте контрасты, чтобы ваши страницы или стенды выглядели более живо и интересно.

Для достижения контраста используйте различные размеры шрифтов, иллюстраций, различные цвета, формы и т.д. Делая ударение на одном

элементе в противовес другому, вы сможете избежать монотонности и подчеркнуть важные идеи.

Простота

Простота важна. Избегайте беспорядка в ваших материалах. Оставляйте побольше «пустого места» (об этом подробнее ниже). Пусть ваши иллюстрации и заголовки выглядят просто. Избегайте чрезмерного использования декоративных рамок и разных типов шрифтов. Пусть ваш дизайн будет сдержанным. Ваша цель – заставить читателя пройти по всей странице или стенду с наибольшей эффективностью.

Пропорции

Когда вы планируете макет вашей продукции, принимайте во внимание пропорции различных элементов, которые вы будете использовать. Греки и римляне считали оптимальной пропорцию 3 на 5. Ее использование может представлять больший интерес, чем 4 на 4 (квадрат) или 2 на 4 (прямоугольник). Избегайте квадратов. Старайтесь разделить вашу страницу или стенд на третьи, пятые или седьмые части для лучшей пропорциональности.

Единство

Для достижения единства каждая часть должна дополнять другую и вместе они должны составлять единое целое. Единство можно усилить, используя одинаковый шрифт по всему документу. Повтор графических элементов от страницы к странице также может усилить ощущение единства.

Удостоверьтесь, что цвет бумаги или фона дополняет цвет переднего плана и наоборот. Будьте последовательны при использовании иллюстраций. Рисунки, состоящие из простых линий, могут не сочетаться со сложными многотональными рисунками

«Пустые места» Участки вашего стенда, не содержащие текста или иллюстраций, не должны пустовать просто так. Большие пустые участки необходимы для наклейки читабельных и упорядоченных объявлений и приглашений. «Пустые места» создают на стенде жизненное пространство и привлекают внимание читателя к содержанию. Когда они располагаются на крае страницы, это вызывает ощущение единства. Тем не менее, когда большой пустой участок располагается посередине, это создает ощущение визуального взрыва, разметаящего различные элементы стенда во всех направлениях. Если «пустые места» отделены друг от друга, страница выглядит несвязанной. Более эффективно группировать их сверху или внизу страницы.

Сетка Использование сетки очень помогает при едином дизайне продукта. Сетка представляет собой серию пересекающихся горизонтальных и вертикальных линий, разделяющих различные блоки на странице или стенде. Эти элементы сетки используются для планирования того, где будет располагаться текст, а где – иллюстрации. Сетка является основой вашего дизайна, упорядоченно связывающей различные его элементы.

Каждая ячейка сетки должна быть использована для текста, иллюстраций или «пустого места». Можно комбинировать ячейки

сетки для размещения больших иллюстраций или больших участков текста. Вы можете нарушить сетку только в том случае, если это соответствует каким-то вашим задумкам.

Наружные информационные стенды

Наружные информационные стенды могут быть эффективным инструментом наглядной агитации при передаче информации о территории. Их эффективность зависит от правильного планирования их использования посетителями. Ниже перечислены индикаторы, которые необходимо учесть при планировании дизайна и размещения наружных стендов.

Где их нужно использовать:

- там, где есть что посмотреть
- там, где есть достаточно большой поток посетителей
- там, где низкий уровень вандализма (еще не придумали вандалоустойчивых стендов)

Где их не нужно использовать:

- там, где нужно сильно вдаваться в подробности
- там, где нетренированному глазу трудно увидеть доказательство того, о чем говорится на стенде
- на уязвимых ландшафтах
- там, где они будут создавать помехи (для движения и т.д.)
- там, где нет денег для поддержки рабочего состояния и ремонта

Общее планирование:

- планируйте разработку стенда именно как стенда, а не красочного буклета
- выберите конкретную тему или идею для стенда, ту идею, которую посетитель унес бы с собой
- поставьте конкретные задачи, которые должен выполнить стенд: что вы хотите, чтобы узнали, сделали, почувствовали посетители после его прочтения?

Использование различных стилей и размеров шрифтов:

- используйте прописные и строчные буквы, никогда не используйте только прописные буквы
- структурируйте текст так, чтобы были заголовки, подзаголовки, сам текст и подписи под иллюстрациями
- разделите текст на блоки, каждый примерно по 50 слов
- текст должен быть без выключки по правому краю, а не с выровненными строками как в газетах

Предлагаемые размеры шрифтов:

Заголовки	20мм
Основной текст	10 мм
Текст приложений	6 мм (минимум для любого текста)
Благодарности	4 мм

Иллюстрации:

- используйте их, чтобы привлечь внимание
- используйте их, чтобы лучше рассказать о территории и объяснить, как работает парк
- используйте их для того, чтобы показать, как выглядела территория в прошлом
- используйте их, чтобы показать посетителям то, что они не могут сами увидеть (например, внутренние помещения или детали зданий)

- используйте их для того, чтобы помочь посетителям самостоятельно определять что-либо (например, редкие виды животных)
- не используйте их, чтобы показать посетителям то, что они и так могут увидеть
- иллюстрации с видами ландшафтов должны быть ориентированы так же, как и сами стенды

Выбор места и установка:

- стенды не должны создавать преграды, но и не должны быть невидимы
- удостоверьтесь, что стенд легко ассоциируется с объектом или местом, которое он описывает
- материалы, из которых сделаны стенды и их монтажные стойки, должны быть безопасными для окружающей среды
- насколько возможно, интегрируйте стенды с существующими структурами
- избегайте попадания на стенд прямых солнечных лучей
- устанавливайте стенды так, чтобы была постоянная циркуляция посетителей
- стенды должны быть на твердой основе или на подходящем участке почвы
- установите сток для стендов, расположенных под углом
- присутствуйте при установке стендов

Контрольный список для планирования дизайна и установки стендов:

- тема / идея
- задачи
- расположение
- вид
- на кого он направлен
- срок жизни
- бюджет
- временные рамки
- комментарии
- список приоритетов по содержанию стенда

[Основано на материалах Центра экологической наглядной агитации (CEI), Манчестер, Великобритания]

Составление текста для посетителей

Информация для посетителей должна скорее напоминать письмо (или открытку) другу, чем отчет для вышестоящих инстанций. При подготовке чернового варианта представьте, что вы пишете письмо знакомому, рассказывая о территории так, как будто вы увидели ее впервые. Не сдерживайте свой энтузиазм!

Избегайте длинных предложений

Используйте короткие предложения. В каждом из них должна быть одна-две идеи. Такие предложения легче читать, чем предложения, изобилующие запятыми и нагроможденным текстом.

Не используйте излишне сложные слова

Простые, короткие слова сделают ваш текст более легким для понимания. Ищите и удаляйте ненужные слова, которые не добавляют смысла предложению.

Избегайте терминов

Используйте знакомые людям слова и объясняйте любые термины, которые вы используете.

Используйте повседневный язык

Используйте те выражения и язык, которые вы использовали бы при беседе с кем-нибудь. «Мы купили землю для парка в 1979», а не «Совет приобрел землю для парка». Вы ходите в магазин, чтобы приобрести бананы? Почтайте черновой вариант вашего текста другу (это лучше, чем коллеге), и пусть он вам скажет, какие фрагменты звучат чересчур казенно.

Используйте активный залог и личные предложения

Пассивный залог глаголов нужно использовать осторожно, вместо него лучше использовать активный.

Пишите:

«Люди веками растили здесь яблоки», а не «Яблоки выращивались здесь веками». Пассивный залог безличен, он звучит слишком сухо и серо. Он также может создавать впечатление, что вы хотите скрыть вашу ответственность.

Будьте позитивны

«Захватите ваш мусор с собой» звучит более позитивно, чем «Не сорите!». Негативная команда превращается в позитивное предложение.

Вовлекайте ваших читателей

Вовлекайте ваших читателей, используя слово «вы». Если вам нужно сделать ссылку на вашу организацию, говорите «мы». Задавайте вопросы.

Стимулируйте открытия

Подчеркивайте скрытые детали и смысл. Предлагайте что-то сделать, а не давайте инструкции. Пусть люди сами замечают интересные детали и делают открытия. Вы можете создать ощущение тайны и открытия, связанное с темой вашего буклета или стенда.

Используйте живые образы

Описывайте не раритеты, а то, что люди могут увидеть. Привлекайте внимание к тому, что можно увидеть, потрогать, понюхать или услышать, вместо разговоров об абстрактных концепциях.

Пусть ваша работа будет вам в радость

Наслаждайтесь! Рискуйте!

[Основано на материалах Центра экологической наглядной агитации (CEI), Манчестер, Великобритания]

8. Планирование и оценка проекта

Введение

Удивительно, как много проектов и программ не достигают ожидаемых результатов из-за недостаточно тщательного планирования. Мы часто начинаем проект, не имея четкого представления о том, кто будет в нем участвовать, как это будет сделано, и чего мы хотим достичь в итоге. При правильном планировании вы можете сделать так, чтобы эффект от проекта был максимальным, рационально используя при этом затраченные усилия.

Люди часто бывают так заняты процессом реализации проекта или программы, что забывают оценить то, что они сделали, и насколько эффективно им удалось выполнить поставленные задачи. Жизненно важно выяснить, нуждается ли какое-либо мероприятие в изменении, или же более целесообразно искать альтернативу.

Рекомендации, приведенные ниже, предлагают схему планирования и оценки, которая вам поможет удостовериться в том, что ваши мероприятия осуществляются правильно и являются тем, что от вас ожидает ваша аудитория.

Заметки о планировании проекта

Цели и задачи

Цель любого проекта определяется тем, чего вы хотите достичь в результате. Она должна быть простой и конкретной.

Задачи – это особые способы, которые вы будете использовать для достижения вашей цели. Они должны быть особенно конкретными. Задачи должны включать следующее:

ДЛЯ ЧЕГО вы планируете проект? У вас могут быть различные причины, например: вовлечение людей в какую-либо конкретную деятельность или формирование общественного сознания в целом.

КОГО вы будете привлекать к участию в проекте, например: подростков, пожилых людей, разновозрастные группы, определенные группы общественности, такие как местные группы по интересам или группы добровольцев?

КАК вы будете вовлекать людей, например: приглашать определенные группы на специальные встречи, использовать анкеты / опросы, сочетать прогулки и дискуссии, провести однодневный семинар или серию мероприятий.

КАКИЕ методики вы будете использовать: буклеты, опросы, встречи, мероприятия, специальные семинары, рабочие группы или комбинация методик. Подумайте над тем, какая конкретная методика больше всего подходит определенной группе. Начинать с небольшого и развивайте ваши навыки, основываясь на своем опыте и опыте ваших коллег.

ГДЕ будет проходить встреча или мероприятие? Постарайтесь, чтобы люди, которые придут, чувствовали себя комфортно, выберите нейтральное место для встреч. Планировка комнаты играет большую роль в достижении нужной атмосферы – ряды кресел перед оратором придают встрече официальную, «лекторскую» окраску. Если вы хотите, чтобы люди высказывали свои идеи, нужно расположить столы и стулья в стиле кафе – это поможет создать более неформальную атмосферу.

КОГДА будет осуществляться проект. Имеется в виду не только финальное мероприятие, но и процесс планирования, освещение в прессе и все мероприятия, ведущие к завершению проекта.

РЕСУРСЫ – подумайте о финансировании, материалах, рабочем пространстве, навыках и консультациях, которые вам потребуются. Будьте реалистичны и планируйте ваш проект в соответствии с имеющимися ресурсами.

ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ – побеспокойтесь о здоровье и безопасности участвующих групп. Спросите себя, что вам нужно, чтобы свести риск к минимуму.

ОЦЕНКА

Критерии оценки должны соотноситься с вашими целями и задачами, например: достигли ли вы того, чего собирались достичь? Четко

определите, для кого предназначена оценка. Будьте позитивны и объективны, насколько это возможно. Если не все получилось так, как вы хотели, выясните, почему это произошло? Что получилось хорошо? Вовлекайте участников в эту часть проекта. Собирайте комментарии, храните письма, отчеты, цифры, спрашивайте участников прямо или посредством книги отзывов / комментариев, что они думают по поводу проекта.

Хорошо сделанная оценка поможет вам лучше реализовать проекты в будущем.

Оценка мероприятий, проводимых для местных жителей

Для чего нужно проводить оценку?

Оценка подразумевает проверку того, насколько продвинулись запланированные мероприятия, и соответствуют ли они первоначальному плану. Это также подразумевает поиск более эффективных способов осуществления подобной работы.

Оценка может быть предназначена для:

- тех, кто выполняет работу (исполнителей)
- тех, кто платит (доноров)
- тех, на кого направлена ваша деятельность (потребителей).

Хорошо проведенная оценка требует обратной связи и комментариев от всех трех групп в равной степени, насколько это возможно. В то же время оценка может быть противоречивой, особенно когда доноры, исполнители и потребители не разделяют точку зрения о целях мероприятия или способе его реализации.

Хорошо проведенная оценка позволит вам узнать, как выглядит проделанная работа для вас лично и для других групп – это помогает работать более эффективно.

Другая цель оценки – выяснить насколько хорошо были использованы ресурсы - деньги, люди, инструменты и время – это поможет определить продуктивность вашей работы.

Третья причина проведения оценки – удостовериться, что положительные результаты вашей работы попадают к людям, которые наиболее в них нуждаются – это вопрос справедливости и прозрачности вашей деятельности.

Оценка может проводиться на различных этапах вашей работы. Тем не менее, необходимо знать, с чего вы начинаете. Исходные данные нужны для того, чтобы знать, что в начале работы у вас есть исчерпывающая информация о местных жителях, ресурсах, организациях и проблемах.

На каком бы этапе проекта ни проводилась оценка, она должна быть использована для извлечения уроков из своего опыта и, соответственно, корректировки работы – это оценка, способствующая развитию. Оценка в конце определенного участка работы называется суммирующей. Она может быть использована для отчетов перед всеми участниками проекта, распространения полученного опыта и отчета перед донорами.

Процесс оценки

1. Определитесь с целью проведения оценки.
2. Поставьте четкие задачи оценки, проверьте, являются ли они конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными, и не выходят ли они за временные рамки.
3. Проверьте, существуют ли исходные данные.
4. Определите, какие данные вам нужно собрать.
5. Выберите подходящие методы оценки (принимая во внимание имеющиеся в наличии ресурсы).
6. Опробуйте методы оценки.
7. Соберите данные, получите результаты.
8. Проанализируйте результаты, сравните их с вашими задачами и исходными данными.
9. Опубликуйте результаты, сделайте рекомендации.
10. Измените методы управления / способы выполнения работы.

9. Получение средств из дополнительных источников

1 Введение

Охраняемым территориям требуются деньги для назначения новых сотрудников и управления природными ресурсами парка. Следующие важные мероприятия требуют финансирования:

- охрана, контроль и восстановление естественной окружающей среды, исчезающих видов и прочего наследия,
- пропаганда своей деятельности и значимости окружающей среды, и
- управление воздействием на парк посетителей и максимизация их безопасности и удовольствия от посещения

По историческим и политическим причинам государственное финансирование парков и других охраняемых территорий часто является недостаточным по сравнению с их потребностями в хорошем управлении и относительной экономической значимости. Администрациям охраняемых территорий приходится лоббировать правительство для увеличения финансирования, но зачастую успех подобных мероприятий невелик. Поэтому многие парки вынуждены сами зарабатывать деньги путем предоставления платных услуг посетителям, продажи сувениров и местной продукции или обращения за грантами в донорские организации.

Ключевым документом для определения управленческих потребностей охраняемой территории является менеджмент-план и связанные с ним бизнес-план и план действий. Каждый из этих планов содержит ряд потенциальных проектов и мероприятий. Некоторые из них могут финансироваться парком, но остальные можно реализовать только при помощи средств из внешних источников. Этот раздел рассматривает разнообразные источники дополнительного финансирования, доступные охраняемым территориям, а также предоставляет формат для подготовки Стратегии получения дополнительных средств. В нем также содержатся рекомендации, касающиеся подготовки заявок на проекты и организации специальных мероприятий, направленных на получение дополнительных средств.

2 Обзор возможностей для получения дополнительных средств

Дополнительные средства для охраняемой территории можно получить из разнообразных источников. Таблицы, приведенные ниже, рассматривают «за» и «против» наиболее часто используемых методов.

а. Плата за вход на территорию парка

Взимание платы за вход на территорию парка в целом или определенные территории, представляющие конкретный интерес. Это обычно подразумевает использование сотрудника парка или волонтера, который взимает плату на входе в парк и в закрытые территории. Люди в большей степени готовы платить, если они знают, на что будут тратиться деньги.

За	Против
<ul style="list-style-type: none">• Можно собрать много денег в определенных местах• Можно контролировать количество и деятельность посетителей	<ul style="list-style-type: none">• Затраты на администрирование и сбор платежей могут быть высоки• Меняется поведение посетителей• Люди могут возражать против платы за вход в общественные места• Необходимость ограничивать доступ в ключевые места• Сезонный характер

б. Парковка автомобилей

Взимание платы за парковку на территории парка в наиболее популярных местах.

За	Против
<ul style="list-style-type: none">• Может принести высокий доход на ключевых местах• Контроль над избыточной парковкой	<ul style="list-style-type: none">• Высокие административные затраты• Риск отчуждения местных жителей и частых посетителей• Многие предпочтут парковаться в другом месте, что может вызвать дополнительные проблемы с парковкой• Может возникнуть дискриминация групп и семей с низким доходом• Высокий риск угона или вандализма, если парковка не охраняется, что требует дополнительного персонала и затрат• Необходимость в дополнительном персонале или оборудовании для сбора

	платежей и контролирования доступа
--	------------------------------------

в. Схемы добровольных платежей

Предлагается добровольно внести плату в дополнение к гостиничному или ресторанному счету. Этот метод стимулирует хорошие отношения с местными ресторанами и гостиницами, и предлагает посетителям заплатить небольшой процент от их счета. Люди могут его не платить, но в большинстве случаев немногие отказываются. Эта схема работает лучше всего, если четко обозначено, куда пойдут эти деньги.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Информировать посетителей о парке • Люди чувствуют, что они внесли вклад в управление парком • Стабильный доход 	<ul style="list-style-type: none"> • Люди могут почувствовать, что эта плата им навязывается • Временные затраты на запуск этой схемы могут быть высоки • Высокие затраты на администрирование и сбор платежей • Нужно полагаться на честность владельца гостиницы/ресторана • Требуется тщательное объяснение • Может измениться поведение посетителей • Сезонный характер

г. Плата за конкретные услуги

Плата взимается за такие услуги как экскурсии с гидом.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Посетители могут оценить услугу в большей степени, если за нее берут деньги • Могут быть покрыты расходы на предоставление данной услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • Может дискриминировать семьи с низким доходом, если нет семейных скидок • Может отпугнуть повторных посетителей

д. Продажа продукции парка

Продажа буклета, экскурсионных листовок, общих путеводителей и сувениров, произведенных в парке. Это также включает продажу предметов, приобретенных парком в качестве сувениров.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Может компенсировать затраты на продукцию • Большинство людей имеют 	<ul style="list-style-type: none"> • Может быть слишком дорогостоящим предприятием, если количество посетителей

<p>«свободные» деньги и с удовольствием покупают сувениры</p> <ul style="list-style-type: none"> • Люди не выбросят буклет, если он стоит денег • Возможность улучшения имиджа, если все сделано хорошо 	<p>низкое</p> <ul style="list-style-type: none"> • Существует риск потерять контроль над имиджем и идеей, содержащимися в продукции
---	--

е. Предоставление торговых площадей для местных продуктов или другой деятельности

Это может включать в себя разрешение на торговлю местными продуктами в визит-центре или офисе, предоставление места под рынок или создание магазина для торговли местной продукцией. Доход может быть сформирован за счет процента от продаж, лицензирования места под прилавки, и т.д.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Может помочь установить связь между парком и местным бизнесом, и пропагандировать особенности региона • Предлагает посетителям хорошие сувениры • Маленький, но стабильный доход 	<ul style="list-style-type: none"> • Затраты на администрирование могут быть высоки • Коэффициент прибыльности обычно низок • Поставки могут быть нерегулярными и зависеть от местных производителей • Могут быть проблемы с безопасностью/гигиеной

ж. Лицензирование мероприятий

Парк может проводить некоторые мероприятия на своей территории только в том случае, если у него имеется лицензия. Это может быть катание на лодках, каноэ, велосипедах и другие рекреационные мероприятия. По закону это обычно требует наличия лицензии.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Можно заработать значительные суммы денег • Можно контролировать деятельность, которая потенциально может нанести вред парку 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудно администрировать и осуществлять надзор • Люди могут отказаться платить за что-то, что в их понимании должно быть бесплатным • Затраты на администрирование могут быть высоки

з. Поиск средств у внешних доноров

Получение средств от доноров и спонсоров путем реализации конкретных программ по охране окружающей среды или участия в специальных схемах.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Потенциально доступны большие суммы денег для конкретных проектов • Деньги могут быть выделены на весь проект еще до его начала 	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка и рассмотрение заявки могут занять длительное время • Высокая степень неуверенности в результатах • Может возникнуть необходимость в использовании общественных организаций для перечисления средств

и. Поддержка представителей местного бизнеса, которые помогают парку достигать свои цели

Предоставление организационной, административной, информационной или рекламной поддержки, или помощи в финансировании местным коммерческим структурам и другим организациям, чья деятельность может приблизить достижение целей парка. Это может не включать в себя финансовый доход для парка, но может помочь выполнить управленческую работу, которая, в любом случае, стоила бы парку денег.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Устанавливаются хорошие отношения с местным бизнесом • Можно использовать местный бизнес для рекламы парка 	<ul style="list-style-type: none"> • Нельзя поддержать все коммерческие структуры, может привести к отчуждению тех, кто не выбран в качестве партнера • Трудно контролировать всю деятельность • Временные затраты могут быть высоки

к. Организация платных мероприятий

Парк организует мероприятия, такие как дни открытых дверей, фестивали, детские праздники, ярмарки, дни, посвященные рекреации, которые создают рекламу парку и передают посетителям идеи о его значимости. С участников может взиматься плата на входе или за участие в определенных мероприятиях.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Хорошая возможность улучшить имидж парка • При хорошо организованной рекламе можно привлечь более широкую аудиторию • Можно передать позитивные 	<ul style="list-style-type: none"> • Для успеха требуется хорошая организация • Доход может только покрыть расходы, могут быть убытки • Может возникнуть дискриминация групп с низким

идеи большому количеству людей	доходом
--------------------------------	---------

л. Концессии

Предлагайте концессии представителям бизнеса, таким как туристические фирмы, с тем, чтобы они использовали парк в своей деятельности. Эти коммерческие структуры могут платить твердую комиссию за использование парка, или процент с платы каждого клиента.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Как результат, более широкий спектр услуг, предоставляемых парком • Можно проводить мероприятия, которые не может осуществлять персонал парка • Может быть значительный доход, если спрос велик • Улучшение имиджа парка • Потенциал для контроля над деятельностью, приносящей парку вред 	<ul style="list-style-type: none"> • Можно потерять контроль над передачей идеи парка посетителям • Очень сложно осуществлять контроль • Теряется возможность прямого дохода • Необходим тщательный отбор со строгими этическими и функциональными требованиями • Как результат, могут быть большие управленческие проблемы, такие как мусор, нанесение вреда среде обитания, и т.д. • Нужна хорошая администрация парка для организации и управления процессом • Могут быть законодательные ограничения

м. Проживание

Парк предоставляет посетителям места для проживания в своих собственных помещениях.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Возможность предоставления экологически безопасных мест проживания accommodation • Контроль над посетителями • Побуждает посетителей оставаться дольше и тратить больше • Рабочие места для местных жителей и использование местного сервиса 	<ul style="list-style-type: none"> • Большие капитальные расходы в начале • Большие расходы на поддержание рабочего состояния • Сезонный и зависящий от погодных условий характер дохода • Доходы покрывают расходы, дополнительный доход незначителен • Трудно контролировать стандарты

н. Прокат оборудования

Это подразумевает прокат рекреационного или другого оборудования, такого как велосипеды, лодки, каноэ и т.д., для посетителей. Это может повлечь большие капитальные затраты.

За	Против
<ul style="list-style-type: none">• Расширяет спектр услуг, предоставляемых парком• Использование оборудования, подходящего для специфики местности• Предлагает способы контролирующих мероприятий• Улучшение имиджа парка	<ul style="list-style-type: none">• Большие капитальные расходы в начале• Высокая степень оборота оборудования, особенно велосипедов• Высокие затраты на администрирование• Необходимость надзора за использованием оборудования на охраняемых территориях• Требуется тщательного маркетинга

о. Предоставление транспорта

Предоставление автобусных или лодочных транспортных услуг, финансируемых и осуществляемых парком.

За	Против
<ul style="list-style-type: none">• Может способствовать распространению положительной информации о парке• Контроль над транспортом в парке и вне него• Возможен контроль над числом посетителей в уязвимых районах парка	<ul style="list-style-type: none">• Очень большие капитальные расходы• Малый коэффициент прибыльности• Доход может не покрывать текущие расходы• Не следует рассматривать как средство получения дохода, скорее как управленческий инструмент или ценную услугу для посетителей парка

п. Лицензирование торговых марок

Парк может предложить использование своего логотипа на обложках книг, других публикаций, одежды и т.д., выпускаемых коммерческими структурами.

За	Против
<ul style="list-style-type: none">• Потенциально хорошая реклама для парка• Относительно просто организовать	<ul style="list-style-type: none">• Трудно контролировать• Может негативно сказаться на имидже парка• Требуется очень тщательного

<ul style="list-style-type: none"> Низкие затраты 	<p>отбора и контроля</p> <ul style="list-style-type: none"> Как результат, может быть смешение идей парка и компании Относительно низкий уровень дохода
--	---

р. Предоставление жилья персоналу

Парк предоставляет жилье персоналу и другим, например студентам-практикантам, которые работают в парке.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> Персонал может жить на территории парка, создавая видимость присутствия Возможность использования местной рабочей силы Хорошие отношения с персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> Затраты могут быть больше, чем доход Персонал может чувствовать, что его эксплуатируют Большие затраты на поддержание в рабочем состоянии и администрирование

с. Сдача в аренду или продажа земли

Сдача в аренду сельскохозяйственных или рекреационных угодий частному бизнесу для фермерства или коммерческой рекреационной деятельности. Эти угодья, скорее всего, могут быть расположены в удаленных районах парка, где хозяйственная деятельность оказывает незначительное влияние на среду обитания и биоразнообразие.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> Расширение спектра деятельности Можно контролировать деятельность, диктуя жесткие условия Доход может быть высоким, если имеется высокий спрос Низкий доход для сельскохозяйственного использования Относительно низкие административные затраты Развиваются отношения с местными жителями и бизнесом 	<ul style="list-style-type: none"> Высокая степень риска потерять контроль над деятельностью в случае неадекватного надзора Потеря возможности управлять сданной в аренду землей Высокая степень риска ухудшения имиджа в случае плохого контроля над деятельностью

т. Продажа древесины и другой продукции

Продажа древесины и другой продукции парка.

За	Против
<ul style="list-style-type: none"> • Возможен стабильный доход • Могут быть улучшены отношения с местным бизнесом 	<ul style="list-style-type: none"> • Доход может не покрывать расходы* • Вырубка леса может сократить число посетителей • Плохой имидж парка <p>*Исследования в США, Германии и Австралии показали, что экономическая деятельность, связанная с рекреацией и туризмом в лесных парках, намного превосходит доход от продажи древесины.</p>

3 Процесс разработки стратегии получения средств из внешних источников

Для того чтобы такое потенциально сложное мероприятие как поиск средств имело смысл, вам, возможно, придется разработать Стратегию получения средств из внешних источников, которая определяет требования для финансирования, содержит план процесса и график поиска средств. Как только у вас будет собрана вся необходимая информация, вы сможете упорядочить ее в стратегию, используя план документа, приведенный ниже в разделе 4.

Ключевые этапы процесса	Список задач	Инструменты и методики
<p>Каково наше текущее положение?</p>	<p>Этот анализ позволит определить, что нужно сделать из того, что требует дополнительного финансирования, а также рассматривает некоторые вопросы, имеющие отношение к потребностям. Многие ответы на этот вопрос будут уже содержаться в менеджмент-плане и планах действий.</p> <p>Ключевые вопросы, которые нужно определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каковы основные приоритеты в вашем менеджмент или бизнес-плане? • Каковы ваши нынешние ресурсы финансирования? • Имеются ли конкурирующие организации в поиске дополнительных средств? • Чем определяется ваш подход? • Имеется ли вероятность, что ваша потребность увеличится или изменится в течение нескольких лет, и как вы будете на это 	<p>Обратитесь к результатам, определенным в вашем менеджмент-плане и планах действий</p> <p>Анализ заинтересованных лиц – все группы или лица, заинтересованные в парке и его финансировании</p> <p>Анализ конкурентов – узнайте, где подобные вашей организации берут деньги, и каков относительный уровень их успеха</p>

Ключевые этапы процесса	Список задач	Инструменты и методики
	<p>реагировать?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Является ли ваша потребность одноразовой или постоянной? • Каковы возможности вашей организации для обращения за дополнительным финансированием и реализации проектов? 	
<p>Сколько денег вам нужно, чтобы выполнить приоритетные действия?</p>	<p>Это прогноз ваших финансовых потребностей, цель которого – выполнить запланированную работу в сроки средней длительности. В идеале он должен демонстрировать две вещи: объем недостающего финансирования, который нужно заполнить, и другие возможные варианты в случае, если финансирование не будет получено.</p> <p>Менеджмент-план и планы действий могут уже содержать финансовые прогнозы.</p>	<p>Вы можете сделать это в виде таблицы приоритетных проектов и требуемого финансирования (затраты на проекты) на срок, к примеру, в 5 лет. Таблица должна также включать имеющийся прогноз дохода на такой же срок.</p>
<p>Откуда могут поступать деньги?</p>	<p>Этот этап позволяет начать определение возможностей для финансирования и способность организации получить его. Процесс должен включать:</p> <p>1. Оценку масштаба привлечения средств в соответствии с вашими потребностями – рассмотрите следующий список:</p> <ul style="list-style-type: none"> ~ Плата за вход в определенные территории ~ Ящики для сбора средств ~ Добровольные пожертвования ~ Продажа продукции парка ~ Предоставление торговых площадей для местных продуктов ~ Плата за мероприятия – экскурсии и другие организованные мероприятия ~ Гранты внешних доноров <p>2. Изучение внешних доноров – определите категории доноров в широком смысле, которые могут подойти парку. Подумайте о:</p> <ul style="list-style-type: none"> Правительственных и подобных им программах Фондах Корпоративных спонсорах Частных пожертвованиях Прибыли от экотуризма <p>Изучение может быть проведено при помощи использования</p>	<p>Чтобы оценить потенциальный доход от взимания платы за вход и мероприятия подумайте о количестве посетителей и их платежеспособности</p> <p>Для продажи продукции проведите оценку товарооборота и коэффициент прибыльности</p> <p>Посетите соответствующие веб-сайты и поисковые машины</p> <p>Узнайте о семинарах и мероприятиях по финансированию, проводимые донорами</p> <p>Позвоните заинтересовавшим вас донорам, чтобы получить больше</p>

Ключевые этапы процесса	Список задач	Инструменты и методики
	<p>справочников и веб-сайтов, а также поиска критериев приема заявок.</p> <p>2. Отбор внешних доноров – определите наиболее подходящих доноров. Важны следующие этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проверьте критерии приемлемости • Пусть сумма, которую вы просите, соответствует интересам донора (но старайтесь, чтобы инициатива не перешла к донору, или не нарушился рабочий план) • Определите партнеров и варианты со-финансирования – могут ли ваши доноры работать вместе, или они взаимоисключающи? Схема финансовых потоков может стать более стабильной. • Удостоверьтесь в том, что доноры предоставляют финансирование в вашем географическом районе. • Какой мониторинг требуется? <p>3. Выяснение ограничений – определите внутренние или внешние ограничения вашей способности получения средств из внешних источников. Это включает географические аспекты, подходит ли источник финансирования проекту, достаточно ли у вас ресурсов во времени, деньгах и контактах. Проверьте, ищут ли другие организации средства в тех же источниках.</p> <p>4. Приоритеты – нарисуйте иерархическую схему или пирамиду источников финансирования.</p>	<p>информации. Личный контакт почти всегда более предпочтителен в процессе фандрейзинга¹</p>
<p>Как мы можем их получить?</p>	<p>Существует ряд этапов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Составьте подробный список источников, перечисленных выше. • Для каждого источника составьте временной график для всего процесса – от планирования до реализации. Будьте реалистичны при его составлении: <p>~ взимание платы может потребовать утверждения вышестоящими</p>	<p>Для определенных источников может быть необходимо создать благотворительную или общественную организацию, чтобы получить специфичный тип финансирования. Это потребует значительных затрат</p>

¹ Фандрейзинг - процесс получения средств из альтернативных источников, стимуляции взаимоотношений и разработки программ, которые направлены на достижение целей организации.

Ключевые этапы процесса	Список задач	Инструменты и методики
	<p>инстанциями</p> <p>~ до тех пор, когда начнется финансирование, может потребоваться до шести месяцев (для трестов и фондов), и до двух лет (для правительственных программ).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Детально определите ресурсы, требуемые для администрирования каждого источника. Бывает полезно вычислить процент от вашего времени и вероятных затрат в отношении к доходу от мероприятий проекта. Эффективно ли с точки зрения затрат получать финансирование из этого источника? • Определите любые потенциальные точки соприкосновения доноров – могут быть возможности для со-финансирования, или могут быть конфликты во времени. • Пусть ваша стратегия будет циклической программой, которую можно корректировать и обновлять в зависимости от изменения условий и увеличения ваших знаний. • Если вы ищете дополнительное финансирование от доноров, разработайте необходимые системы и базы данных для того, чтобы помнить, к каким донорам вы обращались, и каков был результат. 	<p>во времени и энергии, так что удостоверьтесь, что результаты превысят затраты ресурсов на создание другой организации</p>
<p>Стоит ли это делать?</p>	<p>Определите, как вы будете проводить мониторинг процесса. Мониторинг необходим для:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сравнения эффективности различных этапов • оправдания временных и финансовых затрат • общей оценки • определения изменений, которые нужно сделать в вашей стратегии и общем подходе. 	<p>Вы можете вычислить коэффициент затрат (прямой доход разделить на общие затраты). Для внешних доноров этот коэффициент нужно сравнить с преимуществами отношений с донором, который может предложить дальнейшую поддержку по окончании финансирования («жизненная ценность» донора).</p>

Предлагаемый план Стратегии получения средств из внешних источников

1 Введение

Сжатая информация о парке или местности, диапазон работ, требуемых для управления, и необходимость получения дополнительных средств для помощи в разработке ценных аспектов проекта.

2 Мероприятия, требующие финансирования

Этот раздел должен включать:

- Таблицу мероприятий из менеджмент-плана или годовой рабочей программы, или
- Подробный список задач, которые стоят перед проектом или парком в целом.

3 Бюджетные требования

Разбивка на составляющие бюджетных требований для реализации действий, перечисленных в разделе 2. Это может быть сделано в форме таблицы приоритетов проекта и требуемых средств на пятилетний срок, также включающей в себя текущие прогнозы дохода.

4 Источники финансирования

Таблица вероятных источников финансирования, включающая оценку ситуации, результаты изучения всех источников, краткий список подходящих источников и приоритетов.

5 Стратегия поиска средств

Сделайте таблицу для каждого источника, которая включала бы в себя график мероприятий от планирования до реализации. Определите возможности со-финансирования и потенциальных связей между источниками финансирования.

6 Мониторинг

Определите, как вы будете контролировать процесс с целью сравнения эффективности различных источников, спланируйте оправданный расход времени и средств, оцените общее финансовое состояние и предоставьте информацию о любых изменениях, которые должны быть внесены в стратегию.

5 Фандрейзинг и подготовка заявок на финансирование

Многим паркам приходится искать средства у донорских организаций, обращаясь за грантами или участвуя в схемах технической помощи.

Существуют сотни международных донорских организаций и схем технической помощи. Каждые из них имеют свои собственные критерии отбора и правила подачи заявок, однако существуют общие рекомендации, следование которым может повысить ваш шанс на успех.

5.1 Источники финансирования

В целом, существует четыре основных источника финансирования:

Правительственные программы – включая международные программы технической помощи, проводимые отдельными странами, Европейским Союзом, Всемирным банком, ГЭФ и т.д.

Фонды – независимые организации, предоставляющие средства для широкого спектра проектов и схем. Можно приобрести или загрузить из Интернета множество справочников по фондам, предоставляющим гранты.

Корпоративные спонсоры – это обычно коммерческие компании и крупные международные корпорации. Они предоставляют средства экологическим организациям для того, чтобы улучшить свой имидж и, соответственно, продать больше продукции. Обращаясь в подобные компании, вы должны понимать их цели и искать обоюдно выгодные решения. Вы можете организовать специальное мероприятие, чтобы привлечь их внимание и улучшить их или свой имидж.

Частные пожертвования – обычно исходят от частных лиц, которые хотят вложить деньги во что-то «стоящее». Частные пожертвования обычно больше всего подходят общественным организациям, которые имеют статус благотворительных. Получение средств от частных лиц требует специального персонала, который бы занимался административными вопросами. Тем не менее, организация специального мероприятия, такого как фестиваль или день открытых дверей, которое привлекает внимание общественности, может способствовать получению средств из этого источника.

5.2 Почему люди дают деньги?

Основные правила, почему люди или организации выражают желание дать деньги:

- Люди не дадут денег, пока их не попросят об этом
- Люди дают деньги по своим соображениям
- Люди дают деньги людям
- Не просите денег для себя – покажите им, в чем их выгода
- Причина более важна, чем вы

5.3 Эффективный подход к донорам

Различные подходы имеют различную степень эффективности. Методы, перечисленные внизу, идут от наиболее эффективных к наименее эффективным.

- Личный визит с предварительной договоренностью по телефону (наиболее эффективно)
- Персональное письмо с последующим звонком
- Персональный телефонный звонок без последующего письма
- Персональный телефонный звонок
- Письмо без конкретного адресата
- Телефонный звонок без конкретной направленности
- Поквартирный обход (наименее эффективно)

5.4 Рекомендации по написанию заявок

Существуют некоторые базовые правила при написании заявок на финансирование:

- Исследование подходящих доноров – необходимо для того, чтобы найти наиболее подходящую донорскую организацию для вашего конкретного проекта
- Написание – заполнение формы заявки (если таковая имеется), предоставление требуемой информации
- Последующие действия – свяжитесь с донорами еще раз, чтобы удостовериться, что получили вашу заявку и рассматривают ее. Но не будьте назойливы!
- Благодарность – поблагодарите их, если они предложили грант или финансирование
- Отчеты – присылайте им регулярные отчеты о том, как вы тратите грант и насколько позитивный эффект от вашей работы, приглашайте их на ключевые мероприятия. Вместе с отчетами присылайте им фотографии основных мероприятий, пресс-релизы, и т.д.

5.5 Что можно и чего нельзя делать при фандрейзинге

Всегда:

- Искать способы сотрудничества
- Производить контроль качества
- Лично обращаться к «правильному» человеку
- Предоставить много времени для принятия решения
- Контакттировать после просьбы
- Спрашивать донора, как вы можете выразить ему благодарность
- Укреплять отношения
- Просить рекомендации
- Искать возможности привлечения доноров
- Пользоваться золотым правилом (ставить себя на место донора)

Никогда:

- Обращаться в письме «Дорогой друг!»
- Просить у «правильного» донора «неправильные» вещи
- Просить у «правильного» донора в неправильно выбранное время
- Полагать, что только вы просите
- Не обращать внимание на указания донора
- Игнорировать лица, принимающие решения
- Быть паразитом
- Жаловаться на тех, кто вам отказал
- Быть слишком занятым, чтобы забыть поблагодарить донора
- Обращаться к донору лишь за деньгами

5.6 Из чего состоит хороший фандрайзер

- Наличие инициативы
- Меткость выражений
- Организационные способности
- Страсть
- Юмор

6 Фандрейзинг – Личный визит

“Удивительно, как много вы не получаете, если не просите” Берни Нойфилд (1930)

- 1 Свяжитесь лично с донором, чтобы спланировать первый визит
- 2 Будьте «одержимы» идеей и преданы делу
- 3 Продавайте идею, а не нуждающуюся организацию

Воспользуйтесь советом корпораций:
«Ролекс» продает роскошь, а не часы
«Гарнье» продает надежду, а не косметику
- 4 Делайте домашнее задание – узнайте об интересах и прошлом донора. Прежде всего, смотрите на возможные перспективы, успех – это причина мотивации
- 5 Потренируйтесь говорить то, что вы хотите сказать. Подготовьте визуальные средства, любые печатные материалы повысят ваш шанс
- 6 Прислушивайтесь к донору, его мыслям об организации, которую вы представляете, о том, как он хочет, чтобы были потрачены его деньги
- 7 Не просите прощения за то, что вы просите денег. Вы просите не для себя
- 8 Никогда не спорьте
- 9 Ставьте ВЫСОКИЕ цели
- 10 Будьте искренни, настойчивы и полны энтузиазма. Вами руководит идея
- 11 Вне зависимости от результата встречи, пошлите донору благодарственное письмо
- 12 Люди дают людям – то, что вы идете на личный контакт, говорит о том, что вам не безразлична судьба вашего проекта
- 13 Член ли вы персонала или волонтер, предоставляйте свою собственную финансовую поддержку

“Когда потенциальный донор спрашивает вас, сколько денег он должен дать, самый лучший ответ – «давайте, пока не почувствуете гордость»”. Пол Айерленд (1914 – 1987)

7 Общие причины отклонения заявок

- 1 Проблема не задокументирована надлежащим образом
- 2 Проблема не показалась донору значительной
- 3 Предполагаемые группы клиентов не были вовлечены в процесс планирования и определения цели проекта
- 4 Заявка плохо написана и сложна для понимания
- 5 Задачи заявки не совпадают с задачами источника финансирования
- 6 Бюджет заявки выходит за рамки финансирования, имеющегося в наличии у донорской организации
- 7 Предлагаемая программа не была скоординирована с другими частными лицами и организациями, работающими в том же регионе
- 8 Предлагаемая программа дублирует услуги, уже предложенные другими организациями в том же регионе
- 9 Источник финансирования не осведомлен о способностях подателей заявки
- 10 Задачи проекта слишком амбициозны
- 11 Составитель заявки не последовал требованиям к написанию заявки донорской организации
- 12 В заявке нет достаточных свидетельств того, что проект сможет продолжаться по истечении гранта
- 13 Процедура оценки неадекватна

8 Основные правила для специального мероприятия

1 Тщательно выбирайте мероприятие:

- Решите, какова ваша цель: заработать деньги, сделать себе рекламу или добиться сплоченности группы?
- Соответствует ли тип мероприятия с идеей вашей организации?
- Подходит ли тип мероприятия местным жителям?
- Чем отличается это мероприятие от других общественных мероприятий?
- Находится ли оно в рамках ваших организационных ресурсов?
- Рассчитано ли время во избежание конфликтов?

2 Поставьте цель повысить популярность парка благодаря мероприятию:

- Запишите имена и адреса посетителей
- Проверьте эффективность различных маркетинговых технологий
- По окончании мероприятия сделайте его оценку и обзор
- Сохраняйте постоянный состав оргкомитета из года в год
- Поощряйте добровольцев, тогда они опять к вам придут

3 Поставьте цель повысить ваш статус и сделать мероприятие веселым:

- Привлекайте ключевых посетителей местных групп общности
- Не будьте слишком серьезны
- Рекламируйте всех ваших спонсоров
- Стремитесь к рекламе вашей организации

4 Ищите дополнительные источники дохода:

- Продавайте напитки и закуски
- Продавайте организационную продукцию
- Продавайте места для рекламы

5 Устанавливайте низкие цены:

- Составьте четкий бюджет
- Ищите пожертвования
- Нанимайте группы волонтеров, если это возможно, для проведения мероприятия

6 Имейте «план отхода»:

- Узнайте, каковы ваши безубыточные затраты
- Оставьте резервные статьи в вашем бюджете
- Подпишите контракты с датами отмены мероприятия
- Подготовьте альтернативный план на случай плохой погоды

Невозможно спланировать специальное мероприятие сверх нормы – кто-то должен знать, кто что делает, с кем, чем и когда.

10. Менеджмент-планирование

Введение

Настоящее руководство написано в помощь управляющим охраняемыми территориями, персоналу и ответственным за подготовку менеджмент-планов. Оно было разработано организацией Countryside Council for Wales and Eurosite и использовалось FFI в Европе и Средней Азии. Его задача – дать возможность администрациям парков произвести высококачественные менеджмент-планы, соответствующие международным стандартам.

Определение охраняемой территории

Международный союз охраны природы (IUCN) определяет охраняемую территорию как:

Охраняемая территория

Участок земли и/или моря, специально выделенный для охраны и поддержки биологического разнообразия, а также природных и связанных с ними культурных ресурсов, который управляется законодательными или другими эффективными способами

Категории охраняемых территорий согласно IUCN

В мире существует много названий для охраняемых территорий, например национальные парки, природные заповедники, лесные парки, морские заповедники и т.д., однако эти названия могут иметь различные значения в разных странах. Поэтому IUCN определил шесть основных категорий охраняемых территорий, базирующихся на их основных управленческих задачах.

Категории охраняемых территорий согласно IUCN

КАТЕГОРИЯ Ia: Строгоохраняемые природные заповедники: охраняемые территории, предназначенные, в основном, для научных исследований

КАТЕГОРИЯ Ib: Пустоши: охраняемые территории, предназначенные для охраны пустошей

КАТЕГОРИЯ II: Национальный парк: охраняемая территория, предназначенная, в основном, для охраны экосистем и рекреации

КАТЕГОРИЯ III: Памятник природы: охраняемая территория, предназначенная для охраны ее специфических природных черт

КАТЕГОРИЯ IV: Территория по управлению видами: охраняемая территория, предназначенная для охраны путем управленческого вмешательства

КАТЕГОРИЯ V: Охраняемые ландшафты: охраняемая территория, предназначенная, в основном, для охраны ландшафтов или участков моря и рекреации

КАТЕГОРИЯ VI: Охраняемая территория по управлению ресурсами: охраняемая территория, предназначенная для устойчивого использования экосистем

Сложность управления современными охраняемыми территориями

Управление охраняемой территорией может быть очень сложным. Для Категории I (Строгоохраняемые природные заповедники) оно может быть достаточно прямолинейным и включать в себя предупреждение любых действий, которые могут нанести вред территории. Но для других категорий управление является сложным процессом, имеющим более, чем одну цель и широкий спектр заинтересованных групп. Поэтому управляющий охраняемой территорией должен обладать многими навыками, сочетая в себе роли ученого, полицейского, социального работника, учителя, политика, администратора, экономиста и дипломата.

Общие задачи управления современной охраняемой территорией

- Научные исследования и мониторинг
- Поддержка связи с национальным правительством и другими структурами
- Охрана видов
- Реагирование на предложения о развитии
- Охрана и реставрация видов
- Поиск дополнительных средств
- Контроль за соблюдением законов
- Управление потоками туристов и посетителей
- Предоставление рекреационных услуг
- Стимуляция участия в принятии решений
- Контроль за устойчивым использованием ресурсов
- Управление персоналом, бюджетом и ресурсами
- Работа с местными жителями
- Мониторинг видов
- Формирование общественного сознания и информирование
- Мониторинг поведения и отношения к охраняемой территории посетителей и местных жителей

Потребность в организации

Управляющие охраняемыми территориями могут тратить все свое время, персонал и ресурсы на выполнение всех, поставленных перед ними, требований. Их работа может стать весьма реакционной. Управляющие не должны просто отвечать на требования других, они должны активно двигаться к достижению поставленных ими управленческих задач. Для того чтобы справиться со всем многообразием требований к вашей работе, нужно иметь план, определяющий цели, которые вы хотите достичь, и описывающий, как вы этого добьетесь.

Ниже приведены примеры некоторых целей, поставленных в менеджмент-планах организаций со всего мира:

Примеры целей, поставленных в менеджмент-планах

- Подготовить общее описание территории
- Определить политику управления и поставить задачи, которые нужно выполнить
- Определить и описать управленческие задачи, которые необходимо достичь
- Предвидеть любые конфликты и иметь в распоряжении наилучшие способы их разрешения
- Реализовывать текущую политику и стратегию
- Определить способ мониторинга, необходимого для определения эффективности управления
- Обучать новых сотрудников для создания гарантии преемственности эффективного управления
- Получать необходимые ресурсы и эффективно их использовать
- Обучать приезжих и местных жителей, стимулировать коммуникацию
- Подготовить профессионально сформулированные аргументы для поддержки и финансирования
- Демонстрировать эффективность управления
- Обозначить статьи в законодательстве, которые требуют улучшений
- Руководить соответствующим физическим развитием территории и расширять потребности планирования
- Определить местные социально-экономические ценности/преимущества охраняемой территории
- Определить, на кого направлено управление и планирование

Определение менеджмент-плана

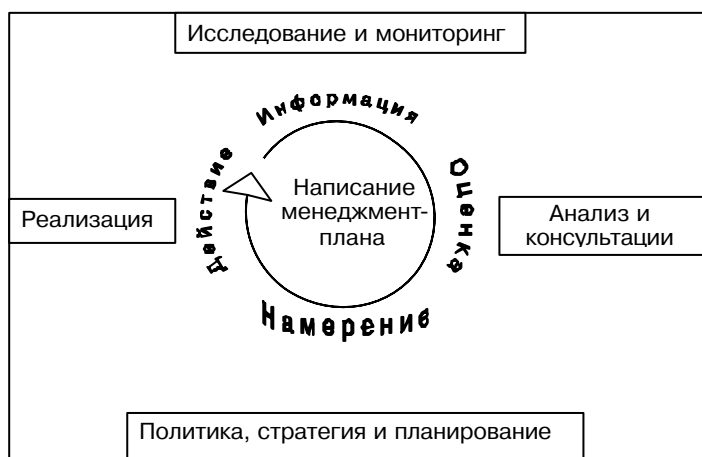
Менеджмент-план – это документ, который четко определяет цель охраняемой территории и все необходимое, чтобы ее достичь.

Менеджмент-план должен быть больше, чем просто документом, лежащим на полке. Он должен функционировать в качестве руководства, инструмента и стимула для эффективной работы персонала парка и эффективного достижения четко поставленной цели. Менеджмент-план должен лежать на письменных столах сотрудников и использоваться каждый день, а не покоиться нетронутым на полке библиотеки парка.

Мы должны рассматривать написание менеджмент-плана не только как разработку продукта, но и как непрерывный процесс: от исследования и сбора информации, оценки и анализа до производства самого плана, его реализации, мониторинга и дальнейшего сбора информации.

Менеджмент-план можно определить следующим образом:

Менеджмент-план
Формальный документ, представляющий собой непрерывный процесс, который со временем дает возможность эффективно управлять охраняемой территорией



Обзор: 13 стадий процесса менеджмент-планирования

Таблица, приведенная ниже, является кратким описанием 13-ти стадий написания менеджмент-плана и дает пояснения о некоторых используемых терминах

<p>1. ПОДГОТОВКА планирования Определите законодательные рамки для планирования. Соберите и проинформируйте команду по планированию. Разработайте план участия заинтересованных лиц. Проинформируйте заинтересованные лица и соберите их мнения и взгляды. Согласуйте границы действия менеджмент-плана.</p>
<p>2. и 3. Сбор ИНФОРМАЦИИ Подготовьте следующие разделы: Введение, Контекст и Описание охраняемой территории.</p>
<p>4. Определите ЦЕЛЬ или ВИДЕНИЕ менеджмент-плана ЦЕЛЬ – это описание идеального будущего для всего парка в долгосрочном смысле, которое возможно в результате реализации менеджмент-плана.</p>
<p>5. Определите ряд основных ТЕМ для менеджмент-плана ТЕМА является подразделом плана, который направлен на решение ряда соответствующих проблем.</p>
<p>6. Сделайте ОЦЕНКУ каждой темы ОЦЕНКА является четким анализом собранной информации, который должен обусловить все последующие задачи и действия.</p>
<p>7. Определите одну или более ЗАДАЧ и ИНДИКАТОРОВ для каждой темы ЗАДАЧИ являются четкими целями, которые должны быть выполнены согласно плану во исполнение общей цели на время, по крайней мере, жизненного цикла плана (обычно 5 лет). ИНДИКАТОРЫ помогают определить, выполнены задачи или нет.</p>
<p>8. Разбейте каждую тему на ПОД-ТЕМЫ ПОД-ТЕМЫ являются субкомпонентами темы, имеющими отношение к более конкретному ряду условий.</p>
<p>9. Определите ряд ДЕЙСТВИЙ и ИНДИКАТОРОВ для каждой под-темы ДЕЙСТВИЯ – это мероприятия, применимые к управленческому варианту для каждой под-темы, которые вносят свой вклад в выполнение задачи</p>
<p>10. Назначьте ПРИОРИТЕТЫ и составьте РАСПИСАНИЕ для каждого действия, определите ключевых ПАРТНЕРОВ Приоритеты позволяют решить, насколько необходимо завершить каждое действие. Расписание указывает время того или иного действия.</p>
<p>11. Определите РЕСУРСЫ для каждого действия Ресурсы подразумевают время персонала, время управления, знания, деньги, оборудование и инфраструктуру. Бюджет описывает предполагаемые затраты на реализацию и мониторинг менеджмент-плана</p>
<p>12. Обеспечьте УТВЕРЖДЕНИЕ, ПОДДЕРЖКУ и ПУБЛИКАЦИЮ плана Завершите оставшиеся разделы, проведите технические, официальные и более широкие консультации, обновите план, найдите поддержку вышестоящих органов, опубликуйте план, распространите и начните его реализацию.</p>
<p>13. Разработайте ГОДОВОЙ РАБОЧИЙ ПЛАН Годовой план содержит конкретные задачи, которые должны быть выполнены к концу года</p>

Участие

В идеале менеджмент-план должен разрабатываться при участии тех, кто обладает важной информацией, которая может быть использована, а также тех, на кого может прямо или косвенно повлиять его политика и программы.

Участие подразумевает вовлечение широкого круга соответствующих заинтересованных людей. Во время процесса планирования важно определить на самом раннем этапе, кто является основными заинтересованными лицами и как они будут вовлечены в написание менеджмент-плана.

Адаптивный менеджмент

Менеджмент сохранения биоразнообразия не является точной наукой, потому что:

- Существует слишком много переменных. Невозможно полностью изучить каждую деталь охраняемой территории и имеющие место взаимодействия.
- Никогда не бывает достаточно информации. Во время исследования охраняемой территории каждый вопрос часто ведет к еще большему количеству новых вопросов, скорее, чем к ответам.
- Экосистемы очень сложны и переменчивы. Очень трудно предвидеть появление и влияние кратковременных местных перемен, таких как пожары или наводнения, или долгосрочных тенденций, таких как перемена климата.
- Человеческие системы очень сложны и переменчивы. Политические, экономические, социальные или даже технологические факторы могут вести к внезапным и драматичным последствиям для охраняемой территории.

Поэтому при написании плана для охраняемой территории мы не должны автоматически предполагать, что любое запланированное действие/вмешательство наверняка приведет к ожидаемому нами результату. Если ряд действий не дает того эффекта, который мы хотим, мы должны знать об этом и вносить изменения, если это необходимо. Таким образом, мы должны рассматривать управление не как механический процесс, а как непрерывный процесс обучения.

Мониторинг и использование индикаторов

Если создание менеджмент-плана является непрерывным процессом, а запланированные действия со временем меняются, возникает потребность в умении измерить эффект совершенных действий, выяснить, способствуют ли они выполнению поставленных задач и достижению цели. Чтобы сделать это, важно использовать индикаторы. Лучше всего использовать индикаторы, которые показывают, что было достигнуто (например, «случаи незаконной охоты стали реже, увеличилось количество уголовных дел, возбужденных против браконьеров»), а не то, что предпринималось, чтобы совершить эти действия (например, «ряд представителей службы охраны парка посетил семинар»).

Разработка менеджмент-плана

1. Подготовка планирования

Установите законодательные рамки для вашего плана

Четко определите законодательный и административный контекст, в котором будет написан ваш план, а также официальный процесс его разработки, консультирования, утверждения и поддержки.

Таблица 1 Форма законодательных и политических рамок

Краткое описание законодательных и политических рамок	
<Впишите название охраняемой территории>	
Ссылка на закон	Краткое описание содержания/положений закона, имеющих отношение к охраняемой территории
Международный	
Национальный	
Региональный	
Местный	

Определите ключевую команду

Важно определить ключевую команду, которая будет разрабатывать менеджмент-план. Скорее всего, в ее состав будут входить директор охраняемой территории, ключевые сотрудники администрации, научные сотрудники и другие лица, вклад и участие которых будут важны.

Таблица 2 Список членов команды планирования

Члены команды планирования		
<Впишите название охраняемой территории>		
Члены ключевой команды		
Ф.И.О.	Должность	Членство
Добавьте строки, если нужно		
Консультанты		
Ф.И.О.	Должность	Членство
Добавьте строки, если нужно		

Определите заинтересованные лица

Используя приведенную ниже таблицу, определите основные заинтересованные лица, и подумайте, насколько важно будет привлечь эту группу к работе.

Таблица 3 Форма анализа заинтересованных лиц

Анализ заинтересованных лиц		
<Впишите название охраняемой территории>		
А. Предоставление информации В. Запрос информации С. Консультации D. Предоставление стимулов для информации E. Стимуляция обратной связи F. Вовлечение в анализ и поиск направлений G. Вовлечение в процесс планирования и принятия решений		
Перечислите группы и подгруппы заинтересованных лиц (добавьте строки, если нужно)	Кратко опишите отношения между заинтересованными лицами и охраняемой территорией	Определите соответствующий уровень участия, используя приведенные выше категории
Местные управленческие структуры		
Местная администрация		
Национальное правительство		
Организации-консультанты		
Группы общественности, проживающей на территории парка		
Население региона		
Население страны		
Международные сообщества		
Общественные организации		
Школы, ВУЗы, музеи и исследовательские организации		
Частный сектор		
СМИ		
Религиозные группы		
Международные донорские организации		

Определите зоны управления и другие границы

Если ваша территория уже зонирована, этот раздел может не представлять для вас значения, но, возможно, вы захотите сделать обзор зон или внести поправки.

Возможно, вы захотите подумать о том, каково влияние парка на отдельные участки в пределах его границ. Важно обсудить и согласовать, на какую территорию будет распространяться менеджмент-план.

Таблица 4 Результаты анализа зонирования и границ

Результаты анализа зонирования и границ	
<Впишите название охраняемой территории>	
Тип границы	Примечание
Добавьте строки, если нужно	

2. Обобщение введения и контекстных разделов плана (Глава 1)

Предлагаемая таблица содержания плана:

Таблица 5 Разделы главы 1

ГЛАВА 1 ВВЕДЕНИЕ И КОНТЕКСТ
<Впишите название охраняемой территории>
1.1 Краткое описание плана, его цели и задачи
1.2 Цель и категории охраняемой территории
1.3 Законодательная база охраняемой территории и плана
1.4 Процесс разработки плана
1.5 Процедура модификации и обновления плана
1.6 Процедура реализации плана

3. Описание территории (Глава 2)

Четыре основные цели описания территории таковы:

- Использование описания в качестве справочника для получения любой информации о территории
- Помощь администрации в создании архива территории
- Наличие реальной фактической основы для планирования и принятия решений
- Возможность для тех, кто знакомится с планом, получить ясное и точное описание территории

Используйте таблицу 6, приведенную ниже, для каждого раздела, и впишите в каждый раздел соответствующего члена вашей ключевой рабочей группы. После того, как каждый заполнит свою форму, они могут быть переданы соответствующим экспертам для правки, обновления и обобщения.

Таблица 6 Краткая форма для обобщения описаний территории

ИНФОРМАЦИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТ-ПЛАНУ ОХРАНЯЕМОЙ ТЕРРИТОРИИ	
(Заполните одну форму для каждого раздела)	
<Впишите название охраняемой территории>	
Номер и название раздела	Впишите номер и название раздела
ОПИСАНИЕ: Напишите краткое описание территории в соответствии с вышеперечисленными требованиями.	
ТРЕБУЕМЫЕ КАРТЫ: Перечислите все карты, которые могут потребоваться для иллюстрации описания	

СПИСКИ/ДААННЫЕ/ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ПРИЛОЖЕНИЯ: Перечислите документы/данные, которые слишком объемны для включения их в описание, но достаточно важны для включения в приложение

ДОКУМЕНТЫ/КАРТЫ И Т.Д. ДЛЯ СПИСКА ЛИТЕРАТУРЫ: Составьте полный список литературы для важных источников. Этот список может быть помещен в раздел 2.6 «Библиография»

Таблица, приведенная ниже, содержит структуру и содержание раздела «Описание территории».

Таблица 7 Разделы главы 2

ГЛАВА 2: ОПИСАНИЕ ОХРАНЯЕМОЙ ТЕРРИТОРИИ					
<Впишите название охраняемой территории>					
2.1	Общая информация				
2.1.1	Расположение				
2.1.2	Землевладение и права управления				
2.1.3	Ресурсы и инфраструктура управления				
2.1.4	Карта территории				
2.1.5	Фотографии территории				
2.1.6	Границы, составляющие и зоны				
2.2	Физические характеристики				
2.2.1	Геология				
2.2.2	Геоморфология/формы рельефа				
2.2.3	Гидрология				
2.2.4	Климат				
2.2.5	Почвы/субстраты				
2.3	Окружающая природная среда				
2.3.1	Флора и растительные сообщества				
2.3.2	Фауна				
2.3.3	Среда обитания и экосистемы				
2.3.4	Ландшафты				
2.3.5	Экологические процессы и отношения				
2.4	Культурная информация				
2.4.1	Археология и история				
2.4.2	Историческая значимость и интерес				
2.4.3	Управление и землепользование в прошлом				
2.5	Социальная, экономическая и экологическая информация				
2.5.1	Местные группы общественности				
2.5.2	Другие заинтересованные лица				
2.5.3	Землепользование в настоящее время				
2.5.4	Сохранение биоразнообразия в настоящее время				
2.5.5	Образование и инфраструктура				
2.5.8	Рекреационная/туристическая инфраструктура				
2.5.6	Исследовательская инфраструктура				
2.6	ССЫЛКИ И БИБЛИОГРАФИЯ				
	Автор(ы)	Дата	Название	Издательство	Место издания

4. Определение цели плана

ЦЕЛЬ или «ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО» – это описание идеального будущего для всего парка в долгосрочном смысле, которое возможно в результате реализации менеджмент-плана.

Менеджмент-план не обязательно должен гарантировать, что общая цель будет полностью достигнута, но он должен четко и логично работать в направлении ее достижения. Общая цель должна:

- содержать суть того, что парк (и, соответственно, менеджмент-план) хочет достичь.
- быть ясной и краткой, в идеале укладываться в одно - два предложения или в короткий абзац.
- позволять каждому принимать участие в процессе, разделять общее видение будущего для охраняемой территории.

Таблица 8 Планирование цели

Цель для
<Впишите название охраняемой территории>

5. Определение основных тем плана

Под темами подразумеваются основные проблемы, на решение которых направлен менеджмент-план. Темы могут быть такими как «Туризм», «Работа с общественностью», «Сохранение среды обитания», и т.д. Для каждого раздела определите не более 8 тем и впишите их в форму, приведенную ниже. Удостоверьтесь, что вы не забыли включить тему «Эффективное управление парком, администрация и устойчивость».

Список тем, обычно используемых в менеджмент-планах

- Сохранение и управление биоразнообразием
- Охрана и управление естественными науками и физической окружающей средой
- Специальные исследования для охраны определенных участков
- Специальные исследования для охраны ключевых видов
- Усиление соблюдения законодательства и охрана
- Управление туризмом и рекреацией
- Сохранение местного культурного наследия
- Охрана исторических и археологических памятников
- Поддержка местных жителей и местной экономики
- Формирование общественного сознания и образование
- Стимуляция и управление рациональным природопользованием
- Исследовательская работа

Вы всегда должны включать две дополнительные темы

- Эффективное управление парком, администрация и устойчивость
- Мониторинг

Таблица 9 Темы плана

Темы	
<Впишите название охраняемой территории>	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	Эффективное управление парком, администрация и устойчивость
и т.д.	
M	Мониторинг

6. Оценка информации для каждой темы

В этом разделе содержится анализ собранной информации и следующие вопросы по каждой теме:

- Каковы ключевые компоненты темы?
- Что важного в этой теме?
- В каком состоянии вы хотите увидеть эту тему в будущем?
- На какие имеющие место перемены нужно обратить внимание? (например, ухудшение состояния биоразнообразия, увеличение рекреационной нагрузки)
- Какие управленческие действия нужно предпринять, чтобы достичь желаемого?

Включите сюда оценку из таблицы 10 раздела 7, приведенной ниже.

7. Постановка задач для каждой темы и определение индикаторов

Задачи управления являются четкими целями, которые должны быть выполнены согласно плану во исполнение общей цели на время, по крайней мере, жизненного цикла плана (обычно 5 лет).

Задачи должны быть:

- Конкретными: направленными на четкие цели, а не просто выражать смутное желание
- Измеримыми: должна быть возможность их измерить и доказать, что они выполнены
- Приспособляемыми: достаточно гибкими, чтобы их можно было приспособить к новым условиям или адаптировать
- Реалистичными: они должны касаться того, что действительно является возможным, исходя из вашей оценки
- Укладываться во временные рамки: Обычно для выполнения задач в планах устанавливается пятилетний срок, но если они должны быть выполнены за более короткий промежуток времени, это должно быть четко обозначено.

В соответствующем разделе в таблице 11, приведенной ниже, впишите одну, максимум две задачи для каждой темы, которые четко бы объясняли, что должно быть достигнуто за жизненный срок плана.

Таблица 10 Оценка и задачи для каждой темы

Оценка и задачи
Заполните одну форму для каждой темы, кроме М - «Мониторинга»
<Впишите название охраняемой территории>
<Впишите номер и название темы>
Оценка
Задача
Индикатор(ы) последствия
Определите по крайней мере один индикатор последствия, которое вызовет выполнение задачи

Таблица 11 Краткое описание задач

<Впишите название охраняемой территории>	
Краткий список задач	
А	
В	
С	
D	
E	
F	
G	
H	
и т.д.	
M	Для мониторинга и документирования результатов управленческих действий и выполнения задач

8. Определение под-тем для каждой задачи

Этот этап касается определения, что конкретно должно быть сделано для выполнения задач. В данном разделе содержатся вопросы по каждой теме: «для того, чтобы выполнить данную задачу, план должен быть направлен на...»

Под-темы, в основе которых лежат темы «Туризм и рекреация»
ЗАДАЧА
Предоставить ряд рекреационных возможностей для случайных посетителей и специалистов, которые не вступают в конфликт с задачами сохранения биоразнообразия и приносят доход парку
«Для того, чтобы выполнить данную задачу, план должен быть направлен на...»
• Инфраструктуру (Доступность дорог, жилье для посетителей)
• Смотровые дорожки, тропинки и знаки
• Безопасность посетителей
• Влияние окружающей среды
• Предоставление информации
• Мониторинг и сбор данных
• Зонирование
• Специальные мероприятия (скалолазание, катание на лодках)

Впишите под-темы в таблицу 12

9. Определение управленческих действий и индикаторов

Каждое действие должно сопровождаться ясной инструкцией, чтобы исполнитель понимал, что должно быть сделано. Действие должно быть достаточно точно определено, чтобы управляющий мог выделить персонал и ресурсы, и включить его в расписание.

ДЕЙСТВИЯ – это мероприятия, применимые к управленческому варианту для каждой под-темы, которые вносят свой вклад в выполнение задачи.

Все действия должны сопровождаться индикатором для измерения степени выполнения.

Впишите действия в таблицу 12.

Таблица 12 Форма планирования действий: под-темы, варианты, действия и индикаторы

<Впишите название охраняемой территории>		
Под-темы, предпочтительные управленческие варианты, действия и индикаторы Заполните одну форму для каждой темы, кроме М - «Мониторинга» (используйте для этого форму в Приложении А14)		
<Впишите номер задачи и ее содержание >		
Под-темы	Комментарии/ Обоснование	
Aa		
Ab		
Ac		
Ad		
Ae		
Af		
Ag и т.д.		
Действия Впишите столько, сколько нужно	Соответствую щая(ие) под-тема(ы)	Индикатор завершения
A1		
A2		
A3		
A4		
A5		
A6		
A7 и т.д.		
Доказывают ли все действия в совокупности факт выполнения задачи?		ДА/НЕТ

10. Установка приоритетов, создание расписания и определение ключевых партнеров

Важно определить наиболее важные действия, которые должны быть незамедлительно выполнены, и те действия, которые можно отложить на потом или отменить в случае, если они не являются абсолютно необходимыми.

Установите приоритеты в соответствии с инструкцией:

ПРИОРИТЕТ 1 Действия, которые **ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНЫ** быть выполнены в течение жизненного срока плана.

ПРИОРИТЕТ 2 Действия, которые **ДОЛЖНЫ** быть выполнены.

ПРИОРИТЕТ 3 Действия, которые **МОГУТ** быть предприняты, если остается время и/или ресурсы после выполнения приоритетов 1 и 2.

Перенесите действия и приоритеты в таблицу 13

13. Плановые ресурсы и бюджет

Как только действие спланировано, следующим этапом является определение ресурсов для его реализации.

Определите ресурсы, требуемые для выполнения каждого действия, и впишите их в таблицу 14.

Сделайте краткое описание бюджета и ресурсов в таблице 15.

Таблица 14 Форма планирования ресурсов

<Впишите название охраняемой территории>									
Форма планирования ресурсов для управления действиями и их мониторинга									
Заполните одну форму для управления и мониторинга каждого действия									
Перечислите основные требования к ресурсам и затраты на них									
Код и название действия									
<Впишите код и название действия>									
Расписание (на каждые полгода пятилетнего проекта)									
Перенесите из таблицы 14									
год 1		год 2		год 3		год 4		год 5	
п 1	п 2	п 1	п 2	п 1	п 1	п 2	п 1	п 2	п 1
Требования к персоналу для выполнения действия									
Постоянный персонал			Консультанты / субконтрактеры			Волонтеры / Другие			
Должность	Требуемый вклад % времени или недель/дней/месяцев	Должность	Требуемый вклад дни/недели/месяцы	Требования	Требуемый вклад (Уточнить)				
Другие расходы									
Капитальные приобретения (Оборудование, материалы, инфраструктура, изделия)									
а. Предмет		б. Требуемое количество		с. Цена за единицу		Общая стоимость (б x с)			
Всего									

Расходы на эксплуатацию и функционирование (поезд, проживание, представительские, топливо, другое)			
а. Предмет	б. Требуемое количество	с. Цена за единицу	Общая стоимость (b x c)
Всего			
Прибыль, полученная в результате			
а. Предмет	б. Полученное количество	с. Цена за единицу	Общий доход (b x c)
Всего			

Таблица 15 Краткое описание финансовых и людских ресурсов

<Впишите название охраняемой территории>										
Краткое описание финансовых и людских ресурсов (Из материалов IUCN по эффективности менеджмента) Используйте краткую информацию из таблицы 14										
Категория	Количество, необходимое на год					Потраченное количество				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Расходы										
Зарплаты										
Капитальные										
Эксплуатационные и функциональные										
Полученная прибыль или сэкономленные средства										
Доход										
Из бюджета										
От природоохранных структур										
Персонал (количество)	Количество утвержденных должностей					Количество нанятых сотрудников				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Постоянный персонал										
Технический/научный										
Административный										
Для полевых работ										
Контрактный/случайный/волонтерский персонал										
Технический/научный										
Административный										
Для полевых работ										
Волонтеры										

15. Разработка годового рабочего плана

В итоге, действия, которые были определены в плане, должны быть разбиты на конкретные задачи на годовой основе. Каждое подразделение администрации парка должно разработать годовую рабочую программу, которая должна демонстрировать, каким образом сотрудники администрации собираются реализовывать действия из менеджмент-плана в течение следующего года.

Разработайте рабочую программу, используя таблицу 17.

Приложение 1

Стандартные управленческие варианты

Набор стандартных управленческих вариантов для под-тем менеджмент-плана			
Назначьте один или больше вариантов для каждой темы			
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ ДЛЯ ТЕРРИТОРИИ, ЗАНИМАЮЩЕЙСЯ ОХРАНОЙ СРЕДЫ ОБИТАНИЯ, ЛАНДШАФТОВ И ЭКОСИСТЕМ			
КОД	Управленческий подход	ПРИМЕЧАНИЯ	ПОДХОДЯЩИЕ ГЛАГОЛЫ ДЕЙСТВИЯ
СРЕ 1	Невмешательство (Среда обитания или территория)	Естественные условия и процессы должны поддерживаться. Подходит для охраняемых территорий или зон, где сохранение биоразнообразия имеет абсолютный приоритет.	Поддерживать, сохранять в естественном
СРЕ 2	Ограниченное вмешательство (Среда обитания или территория)	Разрешается ограниченная человеческая деятельность (например, очистка троп и маршрутов в лесу, ограниченный сбор сухого непромышленного леса)	Управлять путем (конкретные действия)
СРЕ 3	Активное управление (Среда обитания или территория)	Конкретное вмешательство должно иметь место для поддержки среды обитания (например, поддержка традиционных режимов выпаса скота или очистка дна озера от ила)	Управлять путем (конкретные действия) Разрешать, регулировать (конкретные действия)
СРЕ 4	Восстановление (Среда обитания или территория)	Восстановление среды обитания до ее изначального состояния	Восстанавливать, заново насаждать, наводнять, огораживать.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ ДЛЯ СОХРАНЕНИЯ ВИДОВ			
ВИД 1	Удаление или сокращение (Виды или популяция)	Сокращение количества вида, типичного для среды обитания или территории (обычно для агрессивных видов)	Удалять, сокращать, контролировать популяцию путем (действие)
ВИД 2	Стимуляция или увеличение (Виды или популяция)	Может быть необходимо увеличить количество видов среды обитания или территории путем конкретного вмешательства	Охранять, способ, увеличивать популяцию путем (действие)
ВИД 3	Восстановление (Виды или популяция)	Восстановление исчезнувших ранее видов, типичных для данной среды обитания	Восстанавливать
ВИД 4	Внедрение (Виды или популяция)	Внедрение новых видов	Внедрение
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ДОСТУПА К ТЕРРИТОРИИ			
ДОС 1	Закрывается для всех видов доступа и использования	Полезно для основных зон и зон невмешательства	Закрывать, предотвращать доступ в

Набор стандартных управленческих вариантов для под-тем менеджмент-плана

Назначьте один или больше вариантов для каждой темы

	(Территория или участок)		
ДОС 2	Ограниченный общественный доступ и использование (Территория или участок)	Некоторый высоко регулируемый доступ, разрешенный по особым причинам (например, исследования или специальная деятельность)	Разрешать доступ в, установить системы допуска, строго регулировать доступ в
ДОС 3	Частично открытый доступ и использование (Территория или участок)	Открыто большую часть времени, но с, возможно, сезонными ограничениями	Давать возможность, стимулировать доступ в
ДОС 4	Открытый общественный доступ и использование (Территория или участок)	Разрешено свободное и непрерывное использование	

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ ДЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УДОБСТВ, РЕСУРСОВ И ИНФРАСТРУКТУРЫ ПОСЕТИТЕЛЯМ ПАРКА

УДО 1	Удобства не предоставляются (Инфраструктура)	Парк не предоставляет удобств никакого вида на своей территории	Поддерживать в естественном состоянии
УДО 2	Предоставляются удобства низкого уровня	Парк предоставляет удобства простого, базового и ненавязчивого типа (например, обозначенные смотровые дорожки)	Строить, устанавливать
УДО 3	Предоставляются специализированные удобства	Например, маршруты для скалолазания или визит-центр	Строить, устанавливать
УДО 4	Усовершенствование/улучшение удобств	Удобства улучшаются там, где это необходимо	Усовершенствовать, улучшать, ремонтировать
УДО 5	Реклама удобств	Договоренность с другой организацией о предоставлении удобств	Рекламировать, стимулировать, помогать, советовать

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ И ДРУГИХ ФОРМ РАЗВИТИЯ НА ОХРАНЯЕМОЙ ТЕРРИТОРИИ

РЕС 1	Невмешательство	Парк не вмешивается в этот вопрос	Сохранять нейтральное положение
РЕС 2	Оппозиция	Парк находится в оппозиции этой тенденции или ситуации	Быть в оппозиции, работать для предотвращения, искать способ удаления или приостановки
РЕС 3	Регулирование	Парк предпринимает попытки контролировать ресурсы путем регулирования	Регулировать, контролировать, управлять, продавать, заключать контракт, путем

Набор стандартных управленческих вариантов для под-тем менеджмент-плана

Назначьте один или больше вариантов для каждой темы

			(механизм)
РЕС 4	Нерегулируемое использование		Разрешать свободное использование ресурсов
РЕС 6	Активное давление	Парк инвестирует ресурсы и время в предотвращение использования ресурсов	Патрулировать, оказывать давление, предвидеть, определять, возбуждать уголовное дело
РЕС 5	Реклама путем косвенной помощи	Парк рекламирует свою деятельность, предоставляя доступ к ресурсам	Стимулировать, помогать
РЕС 6	Реклама путем прямой помощи	Парк инвестирует ресурсы напрямую	Помогать, спонсировать, поддерживать, давать возможность
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ ДЛЯ ОБРАЗОВАНИЯ, ИНФОРМИРОВАНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ СОЗНАНИЯ			
ИНФ 1	Нет информации	Парк не предоставляет информацию	Не публиковать
ИНФ 2	Предоставление базовой информации	Парк предоставляет базовую информацию, формирует сознание, рекламирует свою деятельность	Информировать, распространять, публиковать, давать доступ к информации путем (механизм)
ИНФ 3	Предоставлять информацию через программы по наглядной агитации	Парк осуществляет подробную и исчерпывающую наглядную агитацию и предоставляет информацию о своей деятельности	Агитировать, устанавливать средства наглядной агитации для/в
ИНФ 4	Предоставлять информацию через школьные программы	Парк предоставляет информацию через программы школ	Разработать школьные программы, создать клубы сохранения биоразнообразия
ИНФ 5	Специальные кампании	Специальные кампании по формированию сознания и образованию	Разработать специальную кампанию по
ИНФ 6	Сбор информации	Для вопросов, которые требуют исследования и сбора данных	Исследовать, осуществлять мониторинг, изучать, опрашивать
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ ДЛЯ КЛЮЧЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕСУРСОВ И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ			
УПР 2	Обеспечение физическими ресурсами		Обеспечивать, покупать, инвестировать в,

Набор стандартных управленческих вариантов для под-тем
менеджмент-плана

Назначьте один или больше вариантов для каждой темы

			приобретать
УПР 3	Человеческие ресурсы		Нанимать, реорганизовывать, реструктурировать
УПР 4	Финансовые ресурсы		Получать дополнительные средства для, обеспечивать финансовые ресурсы для, применять к
УПР 5	Повышение квалификации		Обучать, повышать квалификацию
УПР 6	Сотрудничество, встречи, презентации		Устанавливать контакты с, приглашать, посещать, подписывать соглашение с, кооперироваться с
УПР 8	Системы управления		Разработать системы, процедуры, механизмы, проводить собрания

Приложение 2

Руководство по формулированию задач

Язык задач

Задачи лучше всего формулировать как простые грамматические конструкции, они должны включать в себя следующую информацию:

- Что должно быть достигнуто
- С какой целью
- Каким способом
- За какое время

Ниже приведен пример характерной задачи, в котором сегменты в круглых скобках () могут быть заполнены нужными вам словами. Сегменты в квадратных скобках [] необязательно заполнять, но они могут сделать вашу задачу более конкретной.

(неопределенная форма глагола) (атрибут парка) в (цель) путем (индикатор действия) [в то же время (условие)] [в течение (период времени)]

Например:

Поддерживать степь в ее текущем состоянии путем традиционного выпаса скота, в то же время разрешая не приносящую вреда рекреацию в течение срока действия плана.

Информировать о парке местных жителей путем предоставления информации об устойчивом природопользовании в течение следующих двух лет.

Разработать план общего землепользования для парка и прилегающих территорий и добиться утверждения районными администрациями к марту 2003г.

Регулировать, проводить мониторинг и контролировать использование ресурсов в парке таким образом, чтобы позволить продолжение традиционной хозяйственной деятельности без нанесения вреда биоразнообразию, ландшафтной или физической окружающей среде в течение следующих десяти лет.

Эти задачи должны КОНКРЕТНО указывать, что должно быть сделано, иметь основу для ИЗМЕРЕНИЯ, содержать возможность для ПРИСПОСОБЛЕНИЯ, быть РЕАЛИСТИЧНЫМИ и УКЛАДЫВАТЬСЯ ВО ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ.

Постановка задач очень сложна. Вам нужно точно знать, что вы хотите достичь, и сформулировать это настолько сжато и конкретно, насколько это возможно.

Легче концентрироваться на РЕЗУЛЬТАТЕ, а не на ДЕЙСТВИИ, и выразить все простым языком.

Определение индикаторов для каждой задачи

Для проведения мониторинга задач вы должны определить индикатор для каждой из них, который бы измерял ВЛИЯНИЕ или РЕЗУЛЬТАТ.

Например:

Задача: Разработать план общего землепользования для парка и прилегающих территорий и добиться утверждения районными администрациями к марту 2003г.

Индикатор: Утвержденный план землепользования (результат) и невозможность незапланированных изменений (влияние).

Задача: Регулировать, проводить мониторинг и контролировать использование ресурсов в парке таким образом, чтобы позволить продолжение традиционной хозяйственной деятельности без нанесения вреда биоразнообразию, ландшафтной или физической окружающей среде в течение следующих десяти лет.

Индикатор: Все виды ресурсов используются устойчиво и традиционные ресурсопользователи получают пользу от территории (влияние).