

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Саратовский Государственный Университет имени Н. Г. Чернышевского

Социологический факультет
Центр региональных социологических исследований

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ:
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ**

Информационный бюллетень ЦРСИ СГУ

Выпуск 1 (9)

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Издательство «Наука»
2009**

УДК [316.74:37](470+571)

ББК 60.56 (2 рос)

О75

Научный консультант

Г.В. Дыльнов

Руководитель проекта

Н.В. Шахматова

Исполнители:

И.А. Бегина, Е.В. Донцова, Т.Н. Кошелева,

С.В. Ситникова, М.А. Филимонова.

Региональные трансформации: социологический мониторинг:

О 75 Социально-экономические конфликты на предприятиях современной России: теория и практика исследования.

Информационный бюллетень Вып. 1(9).

Под ред. Н.В. Шахматовой. – Саратов: Изд-во «Наука» 2009. – 138 с.: ил.

ISBN

В информационном бюллетене приводятся результаты социологического исследования, проведенного ЦРСИ, и посвященного анализу межгрупповых конфликтов в трудовых коллективах (социально-экономических конфликтов) современной России на примере частного предприятия регионального значения и государственного ведомства федерального значения. Цель данного издания – выявить на основе эмпирических данных природу социально-экономических конфликтов, способствуя оптимизации управления ими, тем самым, вызвать широкий интерес исследователей и представителей экономических субъектов РФ к более глубокому осмыслению проблем социально-экономических конфликтов.

Для научных работников, обществоведов, аспирантов, студентов и всех интересующихся проблемами социальной динамики.

ББК 60.56 (2 рос)

УДК [316.74:37](470+571)

ISBN

© Дыльнов Г.В., Шахматова Н.В., Бегина И.А.,
Донцова Е.В., Кошелева Т.Н., Ситникова С.В.,
Филимонова М.А., 2009.

ВВЕДЕНИЕ

Исследование проблем конфликта – одно из традиционных и основных направлений социологической науки. Изучая социальное взаимодействие, социология неизбежно сталкивается с конфликтом как составляющей и неотъемлемой частью онога. Конфликт всегда связан с осознанием людьми противоречий своих интересов (как членов тех или иных социальных групп) с интересами других субъектов социальных отношений.

Одним из условий рыночной экономики является конкурентоспособность предприятий. Теории, программы развития, правительственная политика, капитал сами по себе не ведут предприятие к успеху на рынке. Только коллектив может сделать его конкурентоспособным, и именно коллектив играет первостепенную роль в развитии всех субъектов экономики. Будучи неотъемлемой частью социального взаимодействия, конфликты в коллективе не редкость и на стабильных, богатых предприятиях, организациях не только России, но и Запада.

Трудовые коллективы состоят из формальных и неформальных групп, интересы которых часто не совпадают, в результате чего возникают межгрупповые конфликты. Эти конфликты могут либо снизить производительность труда, негативно сказываясь на функционировании организации, либо стать источником инноваций и развития, повышая тем самым конкурентоспособность – всё зависит от управления конфликтами. Отсутствие программ по управлению конфликтами, как показывает практика, может привести не только к краткосрочным проблемам, но и к гибели организации. И, напротив, вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором повышения конкурентоспособности и выживания предприятия.

Социально-экономическая среда – динамична по своей природе, и содержит в себе множество противоречий, порождающих конфликтные ситуации на макро и микро уровнях. Межгрупповые конфликты в трудовых коллективах возникают не только в периоды трансформации экономики государств (например, переход от планово-административной к рыночной модели экономики), в периоды промышленных и экономических кризисов (дефолт 1998г. в России, мировой экономический кризис 2008г.), но и в относительно стабильные периоды. Например, инновации в законодательстве, касающиеся экономической

сферы, могут спровоцировать межгрупповые конфликты, как между субъектами экономики, так и внутри них, кроме того, организационно-трудовые и субъективно-личностные противоречия всегда присутствуют в организациях, особенно крупных.

Сегодня коренным образом меняются роли людей в трудовом процессе и их влияние на реконструкцию всего механизма хозяйствования. Вот почему так важно разобраться и понять, что обуславливает серьезные сдвиги в поведении работников в процессе изменения внешней социально-экономической среды, в процессе взаимодействия организаций и межгруппового взаимодействия внутри трудового коллектива и как реализовать на практике управление конфликтными ситуациями, адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям. Современный этап развития экономической жизни особенно наглядно демонстрирует необходимость своевременного диагностирования межгрупповых конфликтов и управления ими.

В современной социологической науке имеется множество теорий объясняющих природу социального конфликта как такового, но данные теории носят обобщённый характер и прямая их экстраполяция на социально-экономические конфликты не всегда корректна. Вместе с тем, существует потребность субъектов экономики в информации о природе социально-экономических конфликтов для оптимизации управления ими. Научной целью проекта являлось исследование типологии социальных конфликтов в трудовых коллективах, закономерностей развития (динамики) социально-экономических конфликтов, тенденций поведения субъектов межгрупповых конфликтов в трудовых коллективах и социально-экономических последствий межгрупповых конфликтов в трудовых отношениях.

Методологической и теоретической основой исследования являются структурно-функциональный и процессуальный подходы. Основоположники структурно-функционального анализа Э. Дюркгейм¹, В. Парето², Б. Малиновский³, Т. Парсонс⁴, Р.К. Мертон⁵ изучали социальные факты, рассматривая их структуру и взаимодействие, функционирование элементов структуры.

В рамках изучения социально-экономического конфликта, было принято решение видоизменить классические модели исследования, используя структурную модель и процессуально-функциональную. В структурной модели исследования акцент ставится на анализе условий, лежащих в основе конфликта, природе субъектов конфликта и предмета конфликта (статика конфликта). В процессуально-функциональной модели анализа внимание акцентируется на рассмотрении

¹ Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М., 1991.

² Российская социологическая энциклопедия. Под. ред. Осипова Г.В. М., 1998.

³ Там же.

⁴ Парсонс Т. Структура социального действия. М., 1999.

⁵ Мертон Р.К. Социальная теория и социальная структура. СПб., 2001.

последовательности конфликтных эпизодов, их функционирования и определения влияния каждого события на последующее (динамика конфликта). Сочетание двух моделей анализа позволяет комплексно изучать природу социально-экономического конфликта.

Эмпирическую базу составил вторичный и сравнительный анализ опубликованных результатов исследований социальных процессов в трудовых коллективах и результаты двух социологических исследований организованных и проведённых в частном производственном предприятии и в государственном ведомстве федерального значения. Исследование динамики развития межгрупповых конфликтов в коллективе ОАО Горпищекомбинат «Энгельсский» проводилось с 2000 по 2009 гг. методом включённого полевого наблюдения и глубинного интервью с сотрудниками ОАО.

Исследование межгрупповых конфликтов в Федеральном агентстве водных ресурсов (государственное ведомство федерального значения) проводилось с 2007 по 2009 гг. С 1 августа по 9 ноября 2007г. методом экспертных интервью. В Москве было проведено 22 экспертных интервью, в регионах (Екатеринбург, Краснодар, Пермь, Ростов-на-Дону, Саратов) – 23 экспертных интервью. В качестве экспертов выступили представители не только Федерального агентства водных ресурсов, но и взаимодействующих организаций: Министерства природных ресурсов, Росприроднадзора (Федеральная служба по надзору в сфере природопользования), политических партий Единая Россия и КПРФ, отраслей-водопользователей (ЖКХ, энергетика, речной транспорт), отраслевых академических учреждений и вузов, редакций отраслевых изданий (журнал «Водное хозяйство России», журнал «Речной транспорт 21 век») и СМИ (газета «Коммерсантъ», газета «Ведомости»). До августа 2009 г. исследование проводилось методом вторичного и сравнительного анализа данных открытых источников, сети Internet.

Данный научный проект представляет собой разработку теоретических и практических основ анализа межгрупповых конфликтов в частных и государственных организациях. Идеи научного исследования способствуют развитию теории и методологии экономической социологии, расширению перспектив эмпирических исследований межгрупповых конфликтов в трудовых коллективах.

Практическая значимость проведённого исследования заключается в том, что предлагаемые теоретические и методологические подходы к социологическому исследованию межгрупповых социальных конфликтов в трудовых коллективах доведены до практических рекомендаций, направленных на оптимизацию анализа конфликтных ситуаций и управление межгрупповыми конфликтами. Теоретические положения исследования могут использоваться при чтении курсов «Экономическая социология», «Социология труда», «Социология организации», «Конфликтология», «Менеджмент», «Управление персоналом».

1. ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ В СОЦИОЛОГИИ

Истоки исследования проблемы конфликта восходят к глубокой древности. Китайские философы в VII – VI вв. до н.э. видели источник развития природы и общества в борьбе противоположностей. Философия и мифология Древней Греции так же указывает на интерес к социальным конфликтам. Большое внимание исследованию конфликтов уделил Н. Макиавелли⁶. В работах, посвящённых римской истории, он рассматривал конфликты разного уровня и отмечал их положительную роль в общественном развитии. Более основательно социально-экономический конфликт был рассмотрен А. Смитом⁷. По его мнению, в основе конфликта лежит деление общества на классы и экономическое соперничество между ними.

При определении самого понятия «конфликт» учёные часто сталкиваются с искушением подвести его под более широкую категорию противоречия. Но такой способ определения влечет за собою игнорирование специфики собственно конфликтных отношений. В современной социологической литературе вопрос о связи между противоречием и конфликтом рассматривается известным английским социологом Энтони Гидденсом. Он определяет конфликт как реальную борьбу между действующими людьми или группами независимо от того, каковы истоки этой борьбы, ее способы и средства, мобилизуемые каждой из сторон. В отличие от конфликта понятие противоречия, относится к некоторой структуре. Оба эти понятия весьма близки между собой, так как противоречие выражает уязвимое место, слабое звено в конструкции социальной системы. Вместе с тем противоречие указывает на разделение интересов между различными группами и категориями людей, в том числе в трудовых отношениях⁸.

По теории Гидденса противоречия далеко не всегда влекут за собой конфликты. Для превращения противоречий в конфликты необходимы осознание противоположности интересов и соответствующая мотивация поведения. Пока противоположность интересов не осознана, конфликт, как полагает Гидденс, не наступает.

Основной причиной социальных конфликтов Г. Гегель⁹ считал социальную поляризацию между накоплением богатства и привязанным к труду классом. Немецкий социолог М. Вебер¹⁰ и австрийский социолог Л. Гумплович¹¹ исходили из того, что конфликт – это реальность, неизбежное явление в жизни общества и стимул социального развития. Г.

⁶ Макиавелли Н. История Флоренции. СПб., 2001.

⁷ Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов. М., 1981.

⁸ Гидденс Э. Элементы теории структурации. Современная социальная теория. М., 1995, С. 24-46.

⁹ Гегель Г. Философия права. М.: Мысль, 1990.

¹⁰ Вебер М. Избранное. Образ общества. М., 1994.

¹¹ Гумплович Л. Социология и политика. СПб., 2001.

Зиммель¹² определял социальный конфликт не только как одну из форм разногласий, но и как социализирующую силу, способную объединить противоборствующие взаимосвязанные стороны.

В рамках позитивизма социальный конфликт был рассмотрен К. Марксом¹³, считавшим, что конфликты порождаются, прежде всего, социальным неравенством и проявляются в классовой борьбе. Представитель структурного функционализма Т. Парсонс¹⁴ определял социальный конфликт как признак болезни социального организма. Благополучные (здоровые) общества, согласно теории Т. Парсонса, вырабатывают способы борьбы с конфликтами точно так же, как здоровые биологические организмы борются с микробами или другими болезнетворными микроорганизмами.

Несколько иной ракурс проблемы социального конфликта выявляется при попытках вывести социальную напряженность из уровня удовлетворения базовых потребностей людей и социальных групп. Именно такой подход к проблеме демонстрирует Питирим Сорокин¹⁵ при выяснении вопроса о причинах социальных конфликтов и революций. Указание на связь неудовлетворенных потребностей и нарастающих конфликтных ситуаций, рассмотрение источника конфликтов в подавлении базовых потребностей человека, без удовлетворения которых он не может существовать, позволяют ближе подойти к анализу конкретных социальных конфликтов¹⁶.

В середине XX в. в социологии оформилось направление, всесторонне изучающее социальные конфликты (Р. Дарендорф, Л. Козер, К.Э. Боулдинг). Рассматривая составляющие конфликта, Р. Дарендорф утверждал, что каждый конфликт сводится к отношениям двух элементов. Если в конфликте участвует несколько групп, их коалиция восстанавливает биполярность. Анализируя социальные конфликты, Р. Дарендорф указывает на необходимость рассмотрения группы, распоряжающейся ресурсами, обладающей властью. Эта власть представляет собой совокупность социальных позиций, позволяющих данной группе людей распоряжаться деятельностью других групп людей¹⁷. Именно здесь, по мнению Р. Дарендорфа заложен центральный конфликт в любой системе общественных отношений, особенно экономических, т.к. они предполагают иерархию «руководитель-подчиненный».

Льюис Козер подчёркивал значимость конфликта в экономической сфере жизни общества, характерной чертой которой является классовая система, «где конфликт не просто распространённое, но и постоянно ожидаемое явление (например, конфликт между управленческим

¹² Зиммель Г. Избранное. В 2-х т. М., 1996.

¹³ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 18. М., 1969.

¹⁴ Парсонс Т. Структура социального действия. М., 1999.

¹⁵ Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество. М., 1992.

¹⁶ Сорокин П. А. Социологические теории современности. М., 1992.

¹⁷ Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта// СОЦИС, 1994, №5, С. 141.

персоналом и рабочими)»¹⁸. Л. Козер подробно рассматривал динамику и функции социального конфликта. Кроме него функции социального конфликта подробно рассматривали К. Левин¹⁹, В. Зигерт, Л. Ланг²⁰.

По мнению Кеннета Эварта Боулдинга²¹ социальный конфликт неотделим от общественной жизни, и представление о сущности социальных конфликтов позволит обществу контролировать их, управлять ими и предвидеть их последствия.

Ряд представителей субъективной школы давали своё объяснение природе межгруппового конфликта. В работах З. Фрейда («Психология масс и анализ человеческого Я»²², «Тотем и табу»²³) агрессивность человека объясняется существованием врождённых сексуальных инстинктов и инстинкта смерти. Именно эти инстинкты, будучи обращены вовне, проявляют себя в межгрупповой враждебности. Развитие идей об агрессивности как проявления межгрупповой враждебности содержалось в работе Т. Адорно «Авторитарная личность»²⁴, где было показано на примере антисемитизма, как эта враждебность формируется в процессе социализации внутри личности. Таким образом, в данных теоретических подходах межгрупповая враждебность была истолкована как свойство личности.

С критикой субъективного подхода в изучении межгрупповых конфликтов выступал американский социолог М. Шериф²⁵, который видел источник межгрупповой враждебности не в свойствах отдельной личности, а в условиях взаимодействия групп. Данная идея была развита в работах А. Тэшфела. Изучая межгрупповую дискриминацию, А. Тэшфел²⁶ показал, что установление позитивного отношения к «своей» (ингрупповой фаворитизм) и негативного отношения к «чужой» (аутгрупповая враждебность) группе наблюдается и в отсутствие конфликта между группами, т.е. выступает как универсальная константа межгрупповых отношений конфликтноопасная по своей природе.

Социально-экономические конфликты являются корпоративной тайной, и руководство организаций редко допускает исследователей, опасаясь огласки. Наиболее часто проводимые в организациях экспериментальные исследования относились к изучению влияния факторов на производительность труда, например, хоторнский эксперимент Э. Мэйо²⁷, и к изучению мотиваций А. Маслоу²⁸, К.

¹⁸ Козер Л. Функции социального конфликта. М., 2000, С. 56-57.

¹⁹ Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб., 2000.

²⁰ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.

²¹ Боулдинг К.Э. Конфликт и защита. Общая теория. СПб, 2001.

²² Фрейд З. Психология масс и анализ человеческого Я. М., 1997.

²³ Фрейд З. Тотем и табу. М., 1997.

²⁴ Адорно Т. Авторитарная личность. СПб., 2000.

²⁵ Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М., 1990.

²⁶ Аронсон Э. Общественное животное. М., 1998 (Гл. 4).

²⁷ Эпштейн С.И. Индустриальная социология в США. М., 1972.

²⁸ Маслоу А. Мотивация и личность. СПб., 1999.

Алдерфер, Ф. Герцберг²⁹. Современные западные социологи, изучая организационное поведение затрагивают проблему конфликта на рабочем месте (Х. Лэйси³⁰, У. Мастенбрук³¹, М. Мескон³², А. фон Хертель³³).

В отечественной социологии первым учёным, затронувшим проблему социально-экономического конфликта, был М.И. Туган-Барановский³⁴, выявивший взаимосвязь периодических промышленных кризисов и социальной напряжённости. А.Г. Здравомыслов — автор наиболее фундаментальной отечественной монографии по проблеме социологии конфликта. С выходом его издания «Социология конфликта»³⁵ начинается этап систематизированного изложения проблемы конфликта в отечественной социологии. Рассматривая подходы к объяснению социальных конфликтов, А.Г. Здравомыслов выделяет динамический аспект этого социального явления. Важным и актуальным является постановка автором проблемы рефлексивной политики как превентивной меры по предупреждению социальных конфликтов.

Причины, типологию и функции социальных конфликтов рассматривают В.С. Агеев³⁶, В.В. Адамчук³⁷, Г.М. Андреева³⁸, Ф.М. Бородкин³⁹, А.К. Зайцев⁴⁰, Ю.Г. Запрудский⁴¹, А.И. Кравченко⁴², А.И. Пригожин⁴³. Динамика развития социального конфликта представлена в работах Н.Н. Вересова⁴⁴, Т.С. Кабаченко⁴⁵, Э.М. Короткова⁴⁶, А.П. Петухова⁴⁷, Л.Н. Цой⁴⁸. Большое значение имеют работы по изучению социальных проблем конкретных предприятий и организаций (А.С. Готлиб, Г.С. Зеленцова⁴⁹, Г.А. Исаев⁵⁰, Г.А. Колбин⁵¹), но они ориентированы на изучение удовлетворённости трудом, текучести кадров и адаптации.

²⁹ Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. М., 2000.

³⁰ Лэйси Хода. Как разрешить конфликт на рабочем месте. М.: НИРО, 2004.

³¹ Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.

³² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.

³³ Анита фон Хертель Профессиональное разрешение конфликтов. СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007.

³⁴ Туган-Барановский М.И. Периодические промышленные кризисы. М.: Наука, 1997.

³⁵ Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М., 1996.

³⁶ Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М., 1990.

³⁷ Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М.: Юнити, 2001.

³⁸ Андреева Г.М. Социальная психология. М., 2006.

³⁹ Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание конфликт! Новосибирск, 1989.

⁴⁰ Зайцев А.К. Социальный конфликт. М.: Academia, 2000.

⁴¹ Запрудский Ю.Г. Внутри конфликта// СОЦИС, 1993, №7.

⁴² Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. М.: Наука, 1991.

⁴³ Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995.

⁴⁴ Вересов Н.Н. Формула противостояния или как устранить конфликт в коллективе. М.: 2003.

⁴⁵ Кабаченко Т.С. Психология управления. М., 2000.

⁴⁶ Коротков Э.М. Антикризисное управление. М., 2001.

⁴⁷ Петухов А.П. Теория конфликта// Политические исследования, 1991, №3.

⁴⁸ Цой Л.Н. Концептуализация диагностики и профилактики конфликтов. М., 2000.

⁴⁹ Готлиб А.С., Зеленцова Г.С. Становление маркетинговой ориентации отечественных предприятий// СОЦИС, 1995, №8.

⁵⁰ Исаев Г.А., Фатыхов Р.Г. Социальные проблемы промышленных предприятий // СОЦИС. 1998, № 11.

⁵¹ Колбин Г.А., Фросина И.В. Социальные процессы на промышленном предприятии.// СОЦИС, 1996, №10.

В современной отечественной науке имеется значительный теоретический и практический материал, посвящённый проблемам антикризисного управления, организационного поведения и управления персоналом (Э.М. Коротков⁵², Н.В. Кротова⁵³, Г.Ю. Любимова⁵⁴, В.Н. Некрасов⁵⁵, В.А. Светлов⁵⁶).

Внимание к социальным параметрам экономической жизни России в XX веке было нестабильным: на отдельных этапах в силу объективных и субъективных причин оно ослабевало. Одним из парадоксов советского периода был всё возрастающий разрыв между тем, что провозглашалось в официальных документах, и той реальностью, которая характеризовала действительное развитие экономики. В результате «сформировалось явление, которое получило такое наименование, как бессубъектность экономической жизни. Этот феномен привел к распространению технократизма, не желающего ни с чем считаться, кроме формализованных производственных показателей, к господству технико-экономического подхода, игнорирующего социальные и духовные аспекты жизни людей, что в немалой степени способствовало росту неудовлетворённости и довело социальные тылы до крайней степени запущенности»⁵⁷.

Для повышения объективности в исследовании межгрупповых конфликтов необходимо учитывать не только специфику субъектов конфликта, природу конфликта как такового, но и внешние условия, в которых происходит развитие конфликтной ситуации. Количество организаций, страдающих от конфликтов, увеличивается, если хоть в одной из сфер жизнедеятельности общества (которые тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга) наблюдается кризис. Например, взаимосвязь политики и экономики носит сложный причинно-следственный характер. Как показала история, развитие производства, собственности, торговых связей продуцируют соответствующие тенденции в политической сфере. В то же время политика оказывает обратное влияние на экономику. Субъект политической власти может воздействовать на экономическую сферу, способствуя либо её развитию, либо стагнации, либо разрушению. Примером разрушения экономики политическим субъектом является современная Россия, в которой государственный центр управления с 1992 года приступил к «шоковой терапии», к разрушению производственного механизма работавшего на основе государственной собственности и планово-распределительной формы обмена и резкому переходу к рыночной экономике. Данное явление, как и любой разрушительный процесс, породило массу

⁵² Коротков Э.М. Антикризисное управление. М., 2001.

⁵³ Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом. М.: Финансы и статистика, 2006.

⁵⁴ Любимова Г.Ю. Психология конфликта. М., 2004.

⁵⁵ Некрасов В.Н., Леонов Н.И. Управление конфликтами: теория и практика взаимодействия. Ижевск, 1993.

⁵⁶ Светлов В.А. Управление конфликтом. СПб.: Росток, 2003.

⁵⁷ Абалкин Л.И. К самопознанию России. М., 1995, С. 9.

противоречий и конфликтов в экономической сфере на макро и микро уровнях.

На макро уровне это противоречия связанные с взаимодействием экономических институтов с политическими. Отсутствие правовой базы, поэтапной, структурированной, чёткой программы перехода к рыночной экономике, отсутствие государственной поддержки предприятий в новых условиях рынка привели к дестабилизации ситуации. Кризис политики и экономики породили «массовый психоз» общества, обесценивание не только экономических и политических ценностей, но и социальных, духовных. Приводимая разными источниками статистика России 90-х годов подтверждает всё выше сказанное. «Так, за период 1992 – 1998 гг. объём промышленного производства сократился вдвое. Так же сократился объём товарооборота. Практически прекратилось обновление технологического парка, в связи с чем резко возросло количество аварий и катастроф. Переход предприятий к частным владельцам в результате приватизации не улучшил, а ухудшил производственные показатели, доля убыточных предприятий выросла в пять раз и составила по России более 50%»⁵⁸. «Традиционные духовные ценности вытесняются культом денег и насилия. СМИ активно пропагандируют американский образ жизни. Всё большее число людей впадают в социальную апатию, пытаясь забыться с помощью алкоголя и наркотиков. Каждый год совершается около 60 тыс. самоубийств»⁵⁹.

На микро уровне следует отметить резкое увеличение конфликтных ситуаций в отношениях производитель-поставщик, производитель-посредник рынка, производитель-администрация (институт власти), производитель-потребитель, производитель-производитель (конкурент). Данные конфликтные ситуации являются «визитной карточкой» нестабильной ситуации в экономической сфере и недостаточной правовой базы, регулирующей данные взаимоотношения. Такие конфликты были наиболее распространены с 1992 по 2001 годы, и с точки зрения предприятий, являются внешними конфликтами. Но существуют противоречия и конфликты внутри предприятий, которые могут быть как реакцией на нестабильную политическую и экономическую ситуацию, так и иметь субъективный характер. Возникнув внутри предприятия, конфликт может выйти за его рамки в отношениях производитель-потребитель, производитель-поставщик, производитель-министерство, производитель-производитель (конкурент). Таким образом, прослеживается взаимосвязь между внешней социально-экономической средой и предприятием.

Одним из условий рыночной экономики является конкурентоспособность предприятий. При этом, «никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие

⁵⁸ Политология. Под ред. В.Н. Лавриненко. М., 1999, С. 186.

⁵⁹ Политология. Под ред. В.Н. Лавриненко. М., 1999, С. 187.

успешным; это могут сделать только люди»⁶⁰, - писал японец А. Морита и был прав. Следует отметить, что конфликт в коллективе не редкость и на стабильных, богатых предприятиях, организациях не только России, но и Запада. Отсутствие программ по управлению конфликтами, по профилактике и разрешению конфликтов, как показывает практика, может привести не только к снижению производительности труда, но и к гибели организации. И напротив, «вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания промышленного предприятия»⁶¹. Известно высказывание Генри Форда (младшего): «Если научиться разрешать конфликты, то можно было бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем за 25 лет технических нововведений»⁶².

Экономическая жизнь функционирует благодаря не только действию объективных законов общественного развития, но и субъективной деятельности людей. Она немыслима без целей, направленных на удовлетворение экономических интересов. Кроме того, экономическая жизнь находит отражение в реальном сознании в виде взглядов, настроений, мнений, чувств, которые, в свою очередь, являются основой для формирования мотивов людей в производственном процессе. В свое время А.В. Чаянов обратил внимание на противоречивость сознания и поведения крестьянина, в которых «самым причудливым образом сочетались его установки, с одной стороны, как предпринимателя, с другой стороны, как наемного работника, и это противоречие нередко приводило крестьянина к решениям, продиктованным скорее его обыденным сознанием, чем требованиями экономического развития»⁶³. Подобное несоответствие опасно угрозой возникновения внутриличностного конфликта, связанного с проблемой выбора той или иной роли. А это в свою очередь может перерасти в выражение недовольства, формирование групп единомышленников и, наконец, в межгрупповой конфликт. Такое явление характерно не только для колхозов, но и для современных промышленных предприятий. «Если рабочая роль не определена или нечётко сформулирована, возникает ролевая неопределённость, так как индивид не знает, как он должен действовать в такого рода ситуации, что приводит к снижению уровня удовлетворённости трудом и чувства ответственности перед организацией. Несовпадение восприятия индивидом своей роли с представлениями и ожиданиями других людей ведёт к возникновению ролевого конфликта, затрудняющего осуществление одного набора ожиданий без отказа от другого»⁶⁴.

⁶⁰ Коротков Э.М. Антикризисное управление. М., 2001, С. 323.

⁶¹ Айзенк Г.Дж. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. Н. Новгород, 1993, С. 38.

⁶² Словова И. Этим надо воспользоваться. Гендерные различия в стилях управления. М., 2007, С. 158.

⁶³ Чаянов А.В. Крестьянское хозяйство. М., 1989, С. 21-22.

⁶⁴ Ньюстром Д.В., Дэвис К. Поведение человека на рабочем месте. С-Пб., 2000, С. 94-95.

Осознание реальных процессов — неперенный элемент совершенствования экономической жизни. Только понимание функций и роли человека дают необходимый общественный эффект. Никакие сверхновые техника и технология, никакая, пусть и самая рациональная, система управления, хотя сами по себе они очень важны, не дадут решения назревших проблем, если в них не будут вовлечены работники, если не будут учтены их интересы и потребности, если не будут созданы условия для реализации их целей и стремлений.

В конце 1997 года в Татарстане проводилось исследование социальных проблем промышленных предприятий, в результате которого были зафиксированы кризисные тенденции в их развития. Сбор данных был осуществлён методом анкетного опроса. Оценки респондентов относительно ситуации, сложившейся в машиностроении, ВПК, лёгкой промышленности, позволяют говорить о наличии напряжённости в трудовых коллективах. Негативные суждения здесь преобладают над позитивными: на предприятиях ВПК — на 29,1%, машиностроения — на 26,3%, лёгкой промышленности — 8,1%. Столь значимый дисбаланс оценок свидетельствует о продолжающемся кризисе. Социальная неудовлетворённость вызвана во многом ошибками в хозяйственном управлении. В условиях кризиса больше, чем даже в условиях стабилизации, как это происходило в период развитого социализма, у людей обостряется желание повысить свою квалификацию: от 58 до 65% респондентов по четырём отраслям промышленности выразили такую готовность. Но, несмотря на это, происходит свёртывание подразделений, отвечающих за учёбу кадров, сокращение численности их персонала. Сегодня практически прекращены стажировки на родственных предприятиях, командировки специалистов по обмену опытом и на обучение, хуже используются такие формы, как учёба на курсах повышения квалификации⁶⁵.

В принципиально новых для России условиях эффективное функционирование предприятий, освободившихся от опеки министерств и ведомств и получивших экономическую свободу, предполагает ориентацию производства на маркетинг, занимающийся как раз изучением и устранением внутренних и внешних социальных проблем предприятия, порождающих конфликты. По степени сформированности маркетинга и характера его функционирования можно судить о состоянии всего предприятия. В связи с этим в городе Самаре было проведено социологическое исследование, объектом которого выступили 15 швейных объединений и пищевых предприятий. Результаты исследования подтвердили правомерность гипотезы об относительно низкой степени сформированности маркетинговой ориентации предприятий. Причинами этого являются: несформированный рынок, неразвитая конкуренция, тенденции к монополизации, отсутствие сформированного спроса,

⁶⁵ Исаев Г.А., Фатыхов Р.Г. Социальные проблемы промышленных предприятий // СОЦИС. 1998, № 11, С. 33-40.

взаимные неплатежи, слабое информационное обеспечение маркетинговой системы, отсутствие или нехватка профессионально подготовленных кадров, профессиональная неподготовленность руководителей к деятельности в рыночных условиях, психологическая неготовность персонала на всех уровнях к внедрению маркетинга, непонимание того, что внедрение маркетинга длительный процесс⁶⁶.

Исследование социальных проблем проводилось и на «Нижнетагильском металлургическом комбинате», где социально-экономическая ситуация привела к заметной люмпенизации рабочих, выражающейся в утрате уважения к собственному труду. Один из признаков люмпенизации – пассивность в отношении собственной судьбы. Анализ изменения социально демографической структуры НТМК за три года (1993 – 1995) выявил следующие устойчивые тенденции:

- происходит увеличение доли мужчин среди всех работников комбината;
- в возрастной структуре идёт омоложение персонала;
- повышается образовательный уровень трудящихся.

Рост образования и увеличение доли молодёжи ведёт к росту притязаний, требовательности к содержанию и условиям труда. И хотя мотивационным ядром трудовой деятельности трудящихся предприятий России за последнее время является заработок и стремление ко всё более справедливой и высокой оплате, тем не менее интерес к характеру труда и его смыслу заметно повышается. Опрос показал: из тех, кто предпочитает занятие, требующее обдумывания, 50% выполняют преимущественно механическую работу, а из тех, кто предпочёл бы ещё более творческую работу, только 30% её имеют. Очевидно, что потребность в творческой работе выше, чем её реальный объём в организации. Отсюда проистекает ценностное противоречие между потребностью в содержательной, инновационной деятельности и невозможностью реализовать её. Кроме того, для большинства работников НТМК процесс адаптации к новым экономическим условиям происходит медленно и болезненно. При сохраняющейся тенденции снижения реальной заработной платы и изменении структуры доходов трудящихся, когда зарплата по основному месту работы не превышает 70% общего дохода, будет возрастать значимость доходов от побочной деятельности. Зарплата всё в меньшей степени служит мотиватором эффективности труда. Растёт тенденция перекладывания ответственности за свои действия на других, углубляются противоречия между рабочими и администрацией⁶⁷.

Индивиды и группы, имеющие прямое или косвенное отношение к конфликту, являются его субъектами. «Они могут быть разделены на следующие категории: первичные агенты, присоединившиеся участники,

⁶⁶ Готлиб А.С., Зеленцова Г.С. Становление маркетинговой ориентации отечественных предприятий.// СОЦИС. 1995, №8, С. 60-62.

⁶⁷ Колбин Г. А., Фросина И.В. Социальные процессы на промышленном предприятии.// СОЦИС. 1996, №10, С. 48-49.

среда. Эти субъекты образуют социальную структуру трудового конфликта. Различия между субъектами не только условны, но и иллюзорны. Например, внешне конфликтуют индивиды, но за ними в действительности «стоят» соответствующие группы со своими противоположными интересами или, наоборот, внешне конфликтуют группы, но в действительности основу конфликта составляет противоположность именно частных интересов каких-то индивидов. В экономической сфере это бывает довольно часто.

Если межиндивидуальные конфликты переходят в межгрупповые, то конфликты между группами иногда оборачиваются конфликтами внутри этих групп»⁶⁸. На межиндивидуальном и межгрупповом уровнях одни конфликты не только порождают, но и подавляют, замещают другие. Субъектами трудового конфликта оказываются иногда не стихийно самоопределяющиеся и проявляющиеся «одиночки», «коллективы» и «массы», а компетентные, опытные и принципиальные активисты и группы давления, способствующие процессу регулирования организационно-трудовых отношений. Вопрос о действующих лицах и исполнителях конфликтных отношений рассматривал Ю.Г. Запрудский. Подобно выше изложенному, он выделял такие понятия как «участник конфликта», «субъект конфликта» (первичный агент), «посредник» (среда). «Участником конфликта может быть любой человек, организация или группа лиц, которые принимают участие в конфликте, но не отдают себе отчёта в целях конфликтного противоречия. Участником может быть стороннее лицо, случайно оказавшееся в зоне конфликта и не имеющее своего интереса. Субъектом же конфликта является отдельный человек или социальная группа, способные создать конфликтную ситуацию, т.е. прочно и относительно самостоятельно влиять на ход конфликта в соответствии со своими интересами, оказывать влияние на поведение и положение других, вызывать те или иные изменения в социальных отношениях»⁶⁹.

Признавая, что биполярная форма конфликта (по теории Р. Дарендорфа) наиболее распространена, нельзя отрицать существование конфликтов, включающих три группы и более. В производстве часто встречаются конфликты, в которые вовлечены отдел сбыта, отдел снабжения, маркетинговая служба, производственная группа, при этом они могут объединиться в блоки, а могут выступать самостоятельно. Современный менеджмент признаёт, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Считается, что во многих ситуациях конфликт помогает увидеть разнообразие точек зрения, большее число проблем, альтернатив их решения и т.д.

Межгрупповой конфликт – это столкновение противоположных позиций в группе людей, когда одна часть группы поддерживает

⁶⁸ Адамчук В.В., Ромашов О.В. Экономика и социология труда. М., 2001, С. 380-381.

⁶⁹ Запрудский Ю.Г. Внутри конфликта// СОЦИС, 1993, №7, С. 53.

(выражает) одну позицию, а другая часть группы поддерживает противоположную. Таким образом, коллектив, в ходе конфликта делится на несколько групп, между которыми происходит конфликт. Поэтому межгрупповой конфликт можно иначе назвать групповым. В нём столкновение между противоположными позициями происходит в виде столкновения между группами людей. И, наоборот, в столкновении между группами людей чётко прослеживается, обнаруживается столкновение определённых позиций.

Индивиды и группы, имеющие прямое или косвенное отношение к конфликту, являются его субъектами. Они могут быть разделены на следующие категории: «первичные агенты, присоединившиеся участники и среда. Эти субъекты образуют социальную структуру трудового конфликта»⁷⁰. Процесс выяснения категорий конфликтующих сторон может быть весьма затруднителен. Например, внешне конфликтуют индивиды, но за ними в действительности стоят соответствующие группы со своими противоположными интересами или, наоборот, внешне конфликтуют группы, но в действительности основу конфликта составляет противоположность частных интересов индивидов.

В качестве первичных агентов трудового конфликта отдельные работники и группы оказываются, если именно их интересы сталкиваются в процессе труда и в распределении ресурсов. Именно первичные агенты особенно чётко осознают предмет конфликта и принципиально относятся к деталям, которые связаны с ущемлением их интересов. Присоединение к конфликту вторичных участников возможно путём либо добровольного, сознательного включения в конфликтную ситуацию, либо привлечение в неё всё большего количества участников самими первичными агентами конфликта.

Среда конфликта образуется на основе того, что некоторые индивиды или группы либо занимают нейтральную позицию в конфликтной ситуации, либо безразличны к проблеме, либо воздерживаются от вмешательства, либо заинтересованы в продолжении и занимают выжидательную позицию. Не присоединяются к конфликту те, кто не может определить свою позицию, не уверен в правильности его понимания.

В некоторых случаях прямые агенты конфликта стремятся придать своему конфликту широкий социальный масштаб, а свои интересы представить как интересы многих. Это делает их позицию более официальной и сильной. На практике чаще всего возникают конфликты, социальная структура которых особенно сложна, т.е. трудно понять, кто и какое отношение имеет к конфликту.

Конфликты различных позиций неизбежны, но в некоторых организациях они разрастаются до особых масштабов. «В соответствии с выводами одного из исследований, участие в конфликтных ситуациях

⁷⁰ *Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е.* Экономика и социология труда. М., 2001. С. 381.

занимает до 20% рабочего дня менеджеров, выступающих их непосредственными участниками или посредниками между подчинёнными»⁷¹. Очевидно, что понимание природы конфликтов и обладание навыками их разрешения – неотъемлемая составляющая управленческого искусства. Этим искусством можно овладеть, научившись выявлять факторы, влияющие на возникновение конфликта, способствующие его развитию.

⁷¹ Ньюстром Д.В. Организационное поведение. С-Пб., 2000, С. 272.

2. ТИПОЛОГИЯ МЕЖГРУППОВЫХ КОНФЛИКТОВ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Существуют разные подходы к типологии конфликтов, зависящие от цели их анализа и той научной дисциплины, на методологических основах которой он проводится. Без понимания параметров и структуры групп, принципов их функционирования и взаимодействия в коллективе, невозможно дать объективную типологию конфликтов. Групповая деятельность, особенно на крупных предприятиях, по форме является коллективной. Трудовой коллектив – это «социально-политическое и экономическое объединение людей, организованных для выполнения общественно-значимых и личностно ценных целей деятельности»⁷².

Социально-экономические конфликты могут быть внутриорганизационными и межорганизационными. Межорганизационные конфликты во многом зависят от стратегии организации в отношении государственных административных органов, конкурентов, партнёров и потребителей и напротив, стратегия государственных административных органов, конкурентов, партнёров влияют на развитие внешних межгрупповых конфликтов с данной организацией.

Предприятие любой формы собственности имеет своей целью получение прибыли, поэтому стремление к её увеличению вполне естественно. Если предприятие увеличивает прибыль за счёт увеличения товарооборота, оно ущемляет интересы других предприятий, работающих в том же секторе экономики (конкурентов), что служит источником конфликтов. Если предприятие увеличивает прибыль за счёт поднятия цены на товар – оно ущемляет интересы партнёров, которые вынуждены снижать свою прибыль, через уменьшение дельты цен закупки и реализации конечному потребителю. Если предприятие увеличивает прибыль за счёт снижения качества товара или услуги, то оно ущемляет интересы конечных потребителей. И, наконец, если предприятие увеличивает прибыль за счёт уклонения от налогов, оно ущемляет интересы государственных административных органов, что ведёт не только к межгрупповым конфликтам, но может поставить под угрозу существование предприятия.

Внутриорганизационные межгрупповые конфликты в коллективах предприятий обусловлены процессом социального взаимодействия групп. Коллектив предприятия является сложной социальной организацией, члены которой постоянно взаимодействуют между собой на межличностном и межгрупповом уровнях.

В классификации конфликтов выделяют четыре основных типа: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт. Наиболее опасным для предприятия является межгрупповой конфликт, так как чем больше членов коллектива

⁷² Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. М.: Наука, 1991. С. 29.

задействованы в конфликте, тем ниже производительность труда и прибыль всего предприятия. Но для анализа межгруппового конфликта необходимо учитывать особенности каждого из выше перечисленных типов, так как прежде чем стать межгрупповым, конфликт часто проходит этапы внутриличностных оценок, межличностных обсуждений, ведущих к поляризации мнений, а только потом проявляется как межгрупповой. И напротив, межгрупповой конфликт обостряет межличностные отношения, порождая межличностные конфликты, и является источником внутриличностных конфликтов (например, переоценка роли и статуса группы в коллективе может негативно сказаться на самовосприятии членов группы).

Внутриличностный конфликт, возникающий в процессе трудовой деятельности, наблюдается, когда сотруднику предъявляют различные требования к форме и результатам его деятельности или производственные нормы не соответствуют его личным устремлениям, ценностям, ориентации, жизненным и творческим потребностям. Обычно такое положение вызвано как объективными условиями, связанными с недостатком управления предприятием, его структурным и административным дисбалансом, так и с субъективными условиями, связанными с личностью самого сотрудника: неуверенностью в себе или, напротив, завышенной самооценкой, несоответствием самооценки и оценок окружающих.

Межличностный конфликт в коллективах обычно возникает на почве столкновения интересов. Как и в случае с внутриличностным конфликтом, он может иметь объективный характер, обусловленный необходимостью распределения ресурсного обеспечения работ (финансы, кадры, материальные средства) и признания степени их значимости в рамках учреждения; и субъективный характер, проявляющийся в столкновении индивидов с разными чертами характера, установками, целями, культурными ценностями и т.д.

Конфликт между личностью и группой проявляется, если один или несколько сотрудников занимают позицию, отличающуюся от позиции группы. При этом выдвинутая точка зрения может соответствовать интересам организации или противоречить ей. Форма конфликта также может иметь личностный, субъективный характер, связанный с несовместимостью человека с другими членами группы и объективный характер обусловленный противоречиями в административной и трудовой сферах предприятия.

Межгрупповой конфликт выражается в противостоянии групп коллектива. Определяющими специфику межгруппового конфликта факторами являются: характеристика субъектов конфликта, порог толерантности и инертность. Субъекты межгруппового конфликта – группы индивидов, в конкретном случае группы сотрудников коллектива. Порог толерантности (по аналогии с болевым порогом) в межгрупповых конфликтах ниже, чем в межличностных, т.к. один и тот факт может быть

достаточным для межличностного конфликта, но не достаточен для межгруппового. Другой отличительной чертой межгруппового конфликта является инертность, т.к. сама структура субъектов конфликта предполагает некие затраты времени для консолидации группы, поиску внутригруппового компромисса, выработки стратегии и тактики борьбы и защиты интересов группы, принятие или отторжение постконфликтной ситуации.

Коллектив предприятия – это структурированная социальная система, отличительной чертой которой является иерархия с её формальной командной цепочкой. С точки зрения официальной регламентации выделяют формальные и неформальные группы. Группы, находящиеся в рамках заданной структуры предприятия являются формальными (это отделы, службы), неформальные группы возникают на основе общих интересов индивидов.

Различные формальные и неформальные группы имеют не только общие цели, но и автономные задачи, решение которых в определённой степени ущемляет возможности других групп. Например, столкновение администраций и профсоюзов, производственных отделов и служб по контролю качества, изначально предусмотрено их специфическими функциями, т.е. сама структура предприятия формирует в себе объективные факторы возникновения межгрупповых конфликтов. Данная специфика структуры предприятий, являясь конфликтоопасной по сути, обостряется субъективными факторами: проявлением соперничества между отделами со схожими задачами (филиалами), личного неприятия друг друга лидерами и членами групп, расхождением в оценках фактов и т.п.

На конкурентном рынке каждая организация ограничена в доступе к ресурсам, необходимым для её деятельности (это выражается в кредитных лимитах, в ограничениях сырьевых поставок, в сегментном характере рынка сбыта и т.п.) а значит, функционирующие в ней группы испытывают недостаток средств, что естественно при любых обстоятельствах. Причины межгрупповых конфликтов возникают везде, где ограничены ресурсы (к примеру, производственное подразделение компании нуждается в новом оборудовании, а отдел продаж настаивает на расширении своего штата).

Ключевым в понимании природы межгрупповых конфликтов в коллективах является определение характера и специфики противоборствующих групп, являющихся субъектами конфликта. В трудовом процессе, как таковом, участвуют формальные группы, а в межгрупповых конфликтах, как проявлении социального взаимодействия, участвуют неформальные группы. Многие офисы сталкивались с ситуациями, когда противоречия вызванные взаимодействием отделов организации выражались во враждебности одних групп по отношению к другим. При этом официальные руководители этих групп узнавали о деструктивном поведении своих подчинённых (задержка оформления

документов, дезинформация, переадресация просьб в содействии членов группы оппонента и т.п.) только после официальных жалоб представителей противоборствующей группы. Следует отметить, что деструктивное поведение группы в данном случае необходимо организовывать и контролировать, чем и занимается неформальный лидер.

Характеристики неформальных групп могут быть идентичны формальным, когда состав и лидеры групп совпадают по статусам с установленной в коллективе иерархией, а могут отличаться. В случае, когда состав и иерархия неформальной группы совпадает с официальной иерархией, может показаться, что в конфликте участвует формальная группа, но данное предположение ошибочно. Формальная группа перестаёт быть таковой, как только соприкасается с конфликтом. Природа трансформации группы из формальной в неформальную, кроется в изменении способов реализации потребностей, выполняемых данными типами групп. Задача формальной группы – реализация потребностей в трудовом процессе, задача неформальной группы – реализация потребностей в процессе социального взаимодействия.

Каждый член коллектива одновременно является членом формальной группы и одной или нескольких неформальных групп, которые целесообразно рассматривать в совокупности как неформальную организацию, оказывающую значительное влияние на показатели производительности и уровень удовлетворения от труда работников. Так как конфликт является проявлением жизнедеятельности неформальных групп, следует изучить процесс их формирования. Индивидуальные характеристики членов рабочих групп уникальны: возраст, должность, заработная плата, рабочее место, а так же такие факторы как уровень технической подготовки, опыт работы, личные качества. Каждый из этих элементов вносит определённый вклад в формирование неформального статуса работника.

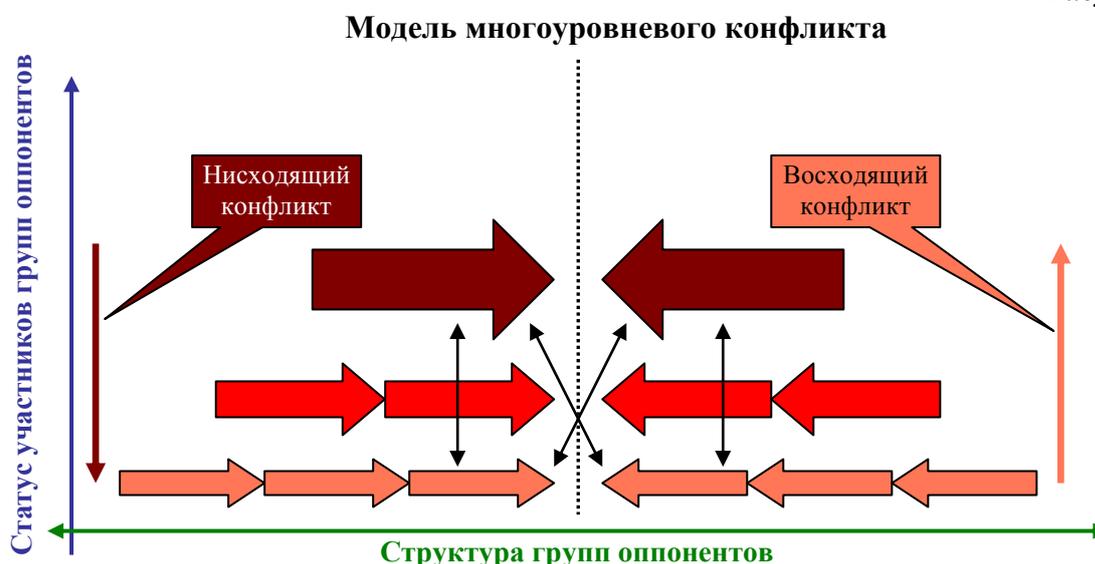
В неформальных группах основную роль играют члены групп и их взаимоотношения, тогда как в формальных – акцент делается на официальных ролях, обусловленных должностными правами и обязанностями. Неформальная власть, таким образом, обращается к человеку как личности, тогда как формальная – к занимаемой сотрудником должности. Неформальная власть носит личный характер, формальная – устанавливается официально. В неформальной организации лидер получает властные полномочия от членов групп, а не руководства. Они не имеют никакого отношения к формальной командной цепочке, более того, нередко вступают в конфликт с ней. Неформальная власть лидера зависит, прежде всего, от отношения к нему сотрудников.

Групповые взаимодействия теснейшим образом связаны с ежедневной жизнью рабочих, которые практически не осознают, что находятся под мощнейшим прессом культурных норм и коллективных установок, выработанных неформальными организациями. Комбинация неформальных норм и связанных с ними санкций призвана не допускать

противоречащее им поведение. При этом требования неформальных групп и требования работодателя очень часто противоположны друг другу. То, что хорошо для работника далеко не всегда является благом для организации.

Классификация межгрупповых конфликтов в коллективах определяется тремя факторами: спецификой неформальных групп (которая была рассмотрена выше), спецификой трудовых отношений как таковых и основой построения межгруппового общения (развитие отношений между группами коллектива по горизонтали и по вертикали). Межгрупповые отношения могут развиваться по горизонтали, т.е. между группами, не связанными отношениями подчинения и существующими параллельно друг другу (отношения между бригадами цеха, отделами) и могут развиваться по вертикали в системе иерархии (бригада-цех-предприятие). Определение конфликта как горизонтального или вертикального на практике возможно, только если конфликт является краткосрочным и локальным. В случае если конфликт выходит на уровень общеорганизационного и приобретает затяжной (долгосрочный) характер, нельзя чётко определить его принадлежность к тому или иному типу. И не из-за сложности в понимании его природы, а потому, что в реальной жизни «чистых» конфликтов не бывает, и в каждом конкретном случае наблюдается многоуровневая структура и трансформация конфликта в процессе развития.

Рисунок 1



На рис. 1. крупными стрелками указано направление горизонтального противостояния, а двойными тонкими стрелками, характеризующими взаимосвязь процесса, обозначено вертикальное противостояние. Конфликт, изначально возникший как горизонтальный, в процессе развития может стать смешанным, с многоуровневой природой. Но в случае зарождения конфликта как вертикального, его трансформация в

смешанный не только не обязательна, но и крайне редка на практике. Выше сказанное справедливо в рамках рассмотрения одной конфликтной ситуации. Если в коллективе существует несколько параллельных конфликтных ситуаций, то их следует классифицировать отдельно друг от друга (например, в коллективах предприятия одновременно сосуществуют смешанные, горизонтальные и вертикальные конфликты, каждый из которых имеет свой предмет, свои субъекты, и должны изучаться как в рамках специфики, так и во взаимосвязи). Таким образом, горизонтальные конфликты, которые на практике часто трансформируются в смешанные с общеорганизационным характером, более опасны для предприятия, чем вертикальные конфликты, которые локализуются в рамках конкретных служб (например, между подчинёнными и руководителями коммерческой службы).

Анализ многоуровневой природы межгрупповых конфликтов расширяет их типологию понятием восходящих и нисходящих конфликтов, где определяющими факторами являются место зарождения конфликта и их направление развития. Если конфликт изначально возник между сотрудниками или группами с высоким официальным статусом в коллективе (между руководителями отделов или между группой руководителей производства и группой руководителей коммерческой службы), а потом распространился на подчинённых, то в этом случае конфликт будет нисходящим. Если же наоборот, конфликт изначально возник между группами подчинённых, а потом распространился на руководящий состав, то речь будет идти о восходящем конфликте.

Большинство социологов и конфликтологов делят конфликты на конструктивные и деструктивные. Но конфликт – это динамичный процесс, он не может быть конструктивным или деструктивным, более того, сам конфликт изначально деструктивен по природе, т.к. выражается в противостоянии, борьбе. Конструктивными или деструктивными могут быть его последствия, рассматриваемые как свершившиеся статичные факты. При этом, каким бы ни был конфликт «полезным», наряду с позитивными последствиями обязательно будут негативные, а в других случаях наряду с негативными последствиями, позитивные могут отсутствовать. Если имеется дело исключительно с позитивными последствиями, задаётся правомерный вопрос: «А был ли конфликт? Или это была обычная рабочая ситуация по принятию решения?».

На практике встречаются ситуации, когда конфликт возникает исключительно из агрессивных импульсов, ищущих выходы независимо от того, каков их предмет, объект, и когда выбор объекта совершенно случаен. В разделении конфликта как средства и конфликта как цели самой по себе содержится критерий различения между реалистическим и нереалистическим конфликтом. «Конфликты, возникающие из неудовлетворения специфических требований в рамках отношений и ожидаемых выгод участников и направленные на предполагаемый фрустрирующий объект, могут считаться реалистическими конфликтами в

той мере, в какой они являются средствами достижения определённого результата. Нереалистические конфликты, с другой стороны, хотя также предполагают взаимодействие между двумя или более индивидами, порождены не антагонизмом целей участников, а необходимостью разрядки, по крайней мере, у одного из них. В этом случае выбор соперника не связан напрямую ни с проблемой, по которой идёт спор, ни с необходимостью достижения определённого результата»⁷³.

С момента появления предмета и начала формирования субъектов межгруппового конфликта прослеживаются две взаимообратные тенденции, условно обозначенные как «инстинкты» групп. Это тенденция сдерживания конфликта, выражающаяся в инстинкте самосохранения групп с одной стороны, и тенденция обострения конфликта, выражающаяся в инстинкте разрешения противоречия (предмета конфликта).

Конфликты, возникающие в трудовом коллективе, по направлению конфликтного отношения можно разделить на моновекторные и поливекторные. К моновекторным относятся ложные конфликты, основанные на одностороннем векторе конфликтных оценок, намерений и поведения. Они возникают, когда одна группа предполагает враждебное к ней отношение со стороны другой группы. Например, сотрудники отдела сбыта могут воспринять нововведения в виде усложнения процесса документооборота между ними и бухгалтерией как признак негативного к ним отношения, хотя на самом деле это может быть продиктовано новыми требованиями к ведению отчётности предприятия со стороны государственных органов. Все остальные конфликты, имеющие несколько векторов направления конфликтного отношения, будут поливекторными.

Трудовой процесс предполагает получение индивидом определённых благ, направленных на удовлетворение потребностей, что и обуславливает труд, мотивирует каждого члена коллектива. По предмету социально-экономические конфликты можно разделить на две группы: мотивационные (связанные с ущемлением интересов и потребностей) и информационные (связанные с избытком, недостатком и искажением директив руководства).

⁷³ Козер Л. Функции социального конфликта. М., 2000. С. 71.

Типология межгрупповых конфликтов в коллективах по предмету конфликта

Конфликты						
информационные			мотивационные			
гипердирективные конфликты	гиподирективные конфликты	трансподирективные конфликты	конфликты угрозы безопасности	ресурсные конфликты	инновационные конфликты	ролевые и статусные (позиционные) конфликты

К информационным конфликтам относятся гипердирективные, гиподирективные и трансподирективные конфликты. Гипердирективные конфликты базируются на типичных проблемах большинства предприятий. На некоторых из них (особенно крупных) работники подразделений ежедневно могут получать распоряжения от 5 и больше руководителей: главного технолога, планового отдела, бухгалтерии, инженерии и т.п. В этом случае работники вынуждены ранжировать поступающие приказы по степени их важности на своё усмотрение, тогда как некоторые руководители могут воспринять такое ранжирование как конфликтное, умаляющее их статус. С другой стороны, работники, которых загружают выполнением непрофильных заданий (например, возложение на фасовщиков пряников, работы по заполнению бухгалтерских документов и т.п.) могут воспринять такие указания как конфликтные в связи с нецелевым использованием их рабочей силы.

Гиподирективные конфликты встречаются на всех типах предприятий (малых, средних, крупных). В малых и средних предприятиях, когда руководитель организации отлучается (в командировку, по болезни) и начальники отделов с их подчинёнными предоставлены сами себе, возникает управленческий вакуум, ведущий к разногласиям в работе подразделений организации. В этом случае может возникнуть и горизонтальный конфликт (между отделами), и вертикальный (между средним звеном руководителей и исполнителями), и смешанный. В крупных организациях гиподирективный конфликт возникает из-за избытка подчинённых у руководителей отделов. Проблема формируется, когда в непосредственном подчинении одного руководителя оказываются более 10 работников. Руководитель крупной организации говорил: «Когда я руководил группой до 10 человек, я знал, кто, что и как делает. Когда у меня в подчинении их оказалось 20, я уже не знал, кто, но всё ещё знал что и как делается. Когда я возглавил коллектив из 100 человек, осталось только, как. Сейчас я не знаю ничего и забочусь только

об условиях»⁷⁴.

В подобной ситуации у руководителя есть несколько выходов: сохранить прежние формы контроля, что приводит к хаотичности управления, а ответственность часто превышает возможности руководителя; структурировать коллектив, разбить его на подгруппы и непосредственно взаимодействовать с 4-5 работниками (полухаотичное управление). При этом в обоих случаях будет наблюдаться неравномерность загрузки сотрудников, а отношения между подчинёнными ухудшатся. Если же руководитель отстранится от управления (третий вариант поведения – пассивность), в группе появятся неформальные руководители, вокруг которых сформируются противоборствующие кланы. Тем самым, будет создана благоприятная почва для межличностных и межгрупповых конфликтов, а статус руководителя окажется разбалансированным.

Трансдирективные конфликты возникают как следствие неверной интерпретации действий руководства, недоверия к нему и распространения слухов. Беспочвенные слухи делают источником создания нервной атмосферы, искажают реальную действительность. Кроме того, к трансдирективным можно отнести конфликты, строящиеся на игнорировании или искажении указов, официальных и неофициальных правил поведения в коллективе.

Информационные конфликты остаются таковыми в чистом виде до тех пор, пока конфликтующие стороны (или одна из сторон) в ходе своего противостояния не начнут ущемлять потребности оппонентов. Например, работникам финансового отдела не нравилась группа молодых торговых представителей, игнорировавших дрескод принятый в офисе и пользующихся сленгом. Изначально конфликт был чисто информационный, но когда финансовый отдел стал ущемлять материальные интересы торговых представителей, конфликт приобрёл черты мотивационного. Таким образом, информационные конфликты в ходе своего развития могут трансформироваться в мотивационные или в смешанные конфликты.

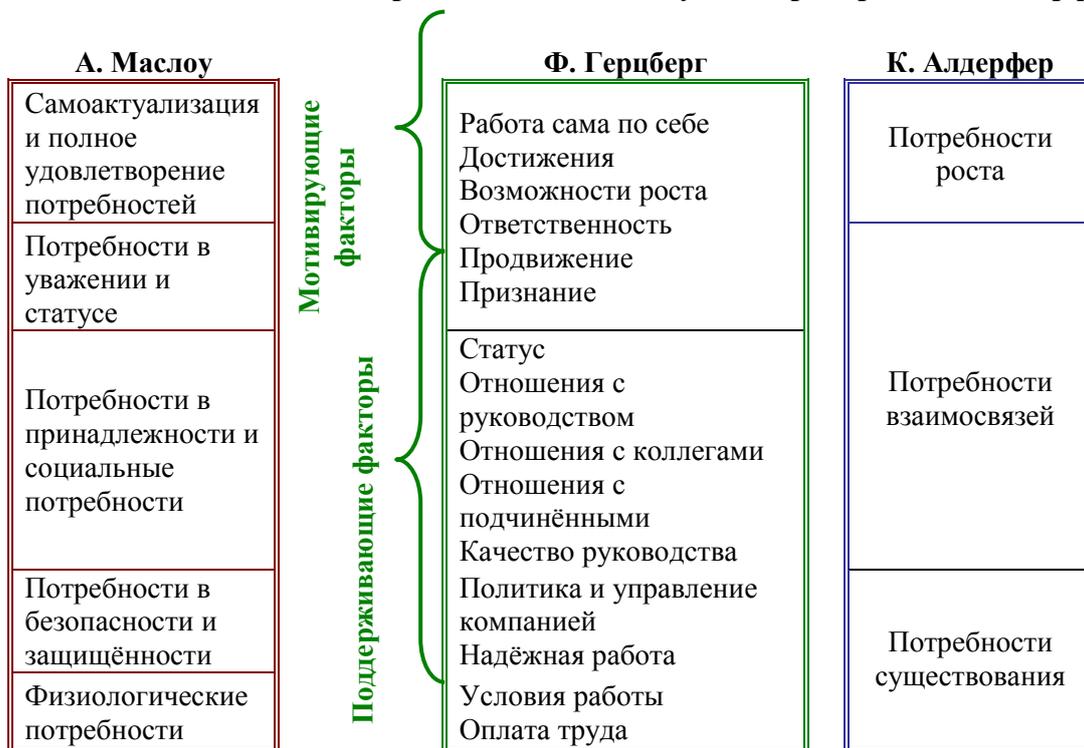
К мотивационным конфликтам относятся конфликты угрозы безопасности, ресурсные конфликты, инновационные конфликты, ролевые и статусные конфликты. Данные конфликты можно разделить на две группы: конфликты, в основе которых ущемление первичных потребностей (потребностей безопасности, материальных, физических) и конфликты, в основе которых ущемление вторичных потребностей (социальные потребности). Острота конфликта, его характер, зависит от того, насколько ущемлённые интересы значимы для членов группы. В рамках изучения межгрупповых конфликтов в коллективах необходимо принять во внимание три основные теории человеческих потребностей

⁷⁴ Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание конфликт! Новосибирск, 1989. С. 54.

(теории А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Алдерфера)⁷⁵, которые построены на различиях между первичными и вторичными потребностями.

Рисунок 2

Модели человеческих потребностей А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Алдерфера



Сходство моделей человеческих потребностей достаточно очевидно, но между ними имеются существенные различия. А. Маслоу и К. Алдерфер уделяют основное внимание внутренним потребностям индивидов, в то время как Ф. Герцберг определяет и разделяет условия труда и рабочую среду, которые позволяют обеспечить удовлетворение нужд сотрудников.

Рассматривая модели человеческих потребностей в рамках анализа конфликтов в коллективах, очевиден вывод, что ущемление первичных потребностей сотрудников (физиологические потребности и потребности в безопасности по Маслоу и Алдерферу, оплата труда и условия работы по Герцбергу) вызывают наиболее острые конфликтные ситуации. Более того – это те потребности, которые необходимы всем индивидам. Как показывает практика, именно на базе ущемления первичных потребностей возникают межгрупповые конфликты в коллективах, так как наличие общей проблемы сплачивает индивиды в группы. Потребности более высокого порядка имеют у каждого сотрудника свою собственную иерархию, что обуславливает индивидуальный подход к удовлетворению этих потребностей.

В случае ущемления потребностей более высокого порядка, по мнению многих аналитиков, индивид чаще вступает в межличностный конфликт с руководителем. Однако, существуют примеры, когда лидер

⁷⁵ Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. М., 2000. С. 115.

группы удовлетворяет свои амбиции, свои потребности роста, признания, используя ресурсы группы. В этом случае лидер внушает группе, что её потребности ущемлены и необходимо бороться за более выгодные условия, нагнетается обстановка и создаётся выгодный лидеру конфликт, цель которого не улучшение положения группы, а реализация интересов лидера. Следовательно, для анализа конфликта необходимо учитывать процесс формирования противоположных сторон, отвечая на вопрос: группа выдвинула лидера для выражения своей позиции, или лидер создал группу для реализации своих интересов.

Ущемление потребностей более высокого порядка, могут породить межгрупповые конфликты, основанные на неудовлетворённости групп своим статусом и ролью в коллективе. Например, игнорирование мнения и возможностей одной из групп коллектива при планировании развития предприятия и бюджета, могут быть основой для межгруппового конфликта. Непричастность к принятию решений вызывает чувства отрешённости и ненужности, что рано или поздно перерастёт в конфликт. Подобные ситуации достаточно часто возникали после рейдерских захватов предприятий в 90-х годах, когда к управлению допускались представители банд-формирований, имеющие смутное представление о роли тех или иных подразделений в производственном и организационном процессе.

Рассмотрим каждую из трёх приведённых выше мотивационных теорий подробнее с учётом анализа конфликтов в коллективах. Согласно теории Абрахама Маслоу, человеческие потребности различны по своей настоятельности и возникают в определённой последовательности. В иерархии потребностей А. Маслоу выделяются пять основных уровней. Первые два уровня – потребности низкого порядка. Речь идёт об основных физиологических потребностях в пище, воздухе, воде и сне. Потребности второго уровня соотносятся с физической безопасностью (безопасные условия труда, отсутствие угрозы жизни) и экономической (гарантии рабочего места, постоянного дохода, пенсии). Порядок первого и второго уровня потребностей не без оснований подвергается критике. Если жизни работника угрожает опасность, он будет в первую очередь заботиться о сохранении жизни, а не об обеспечении физических потребностей.

Кроме того, в иерархии выделяют три уровня потребностей более высокого порядка. Третий уровень отводится потребностям в любви, чувствах принадлежности и социальной причастности на работе (друзья и психологически совместимые коллеги). Потребности четвёртого уровня включают в себя стремление к уважению и статусу, высокой самооценке и компетентности. Пятый уровень – потребность в самоактуализации, стремление стать тем, кем индивид способен быть, в полном масштабе используя свои умения и таланты.

Кроме рассмотренных достоинств модель А. Маслоу имеет многочисленные ограничения и недостатки. Проведённые исследования не позволяют утверждать, что потребности человека действительно могут

быть ранжированы в строгую иерархию. Обязательная последовательность пути от удовлетворения потребностей более низкого уровня к более высокому не доказана. Можно считать доказанным, что до тех пор, пока первичные нужды (физиологические и безопасности) не насыщены, у работников не возникает настоятельных потребностей более высокого порядка.

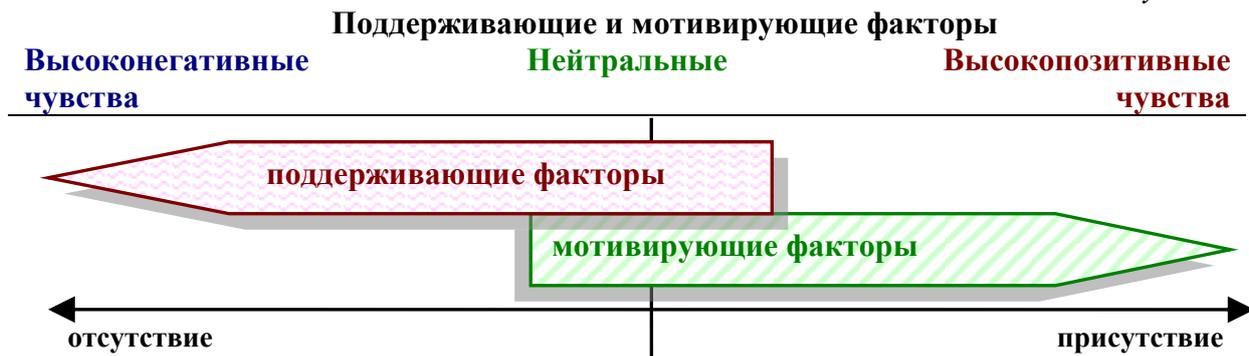
В попытке преодоления недостатков модели А. Маслоу, Клейтон Алдерфер предложил модифицированную трёхуровневую иерархию потребностей. Учёный высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования, объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, условия труда, гарантии рабочего места, дополнительные блага). Ещё одна категория – потребности во взаимоотношениях (потребность быть понятым и воспринятым руководителями, подчинёнными, коллегами). И, наконец, потребности роста, включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации. Модель К. Алдерфера не ограничивается перегруппировкой уровней потребностей по А. Маслоу на три категории. К. Алдерфер не предполагает строгого перехода от уровня к уровню, а допускает активизацию как всех трёх, так и какого-то одного.

В основу предложенной Фредериком Герцбергом двухфакторной модели мотивации легли результаты проведённых учёным исследований, где работникам-респондентам предлагалось описать факторы, которые легли в основу тех или иных оценок позитивного или негативного отношения к работе. Ф. Герцберг утверждал, что мотивация определяется двумя группами, связанных с процессом труда факторов. Неудовлетворённость сотрудников вызывает, прежде всего, отсутствие таких условий, как гарантии работы и безопасность труда, поскольку они необходимы для построения фундамента, на котором возможно поддержание разумного уровня мотивации работников. Такие потенциальные причины беспокойства и неудовлетворённости, являющиеся почвой для конфликта, Ф. Герцберг определил как «поддерживающие факторы»⁷⁶. Однако в общем случае их наличие обуславливает только нейтральное состояние работников.

Ко второй группе условий, определяющих степень негативного или позитивного отношения работников к трудовому процессу, Ф. Герцберг отнёс мотивирующие факторы. Присутствие данных факторов желательно, но их отсутствие обычно не вызывает отрицательных эмоций. «На протяжении многих лет менеджеры не могли понять, почему политика опеки и дополнительные льготы не усиливают мотивацию работников. Идея разделения мотивирующих и поддерживающих факторов помогла ответить на этот вопрос: дополнительные льготы относятся, по Ф. Герцбергу, к поддерживающим факторам»⁷⁷.

⁷⁶ Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. М., 2000. С. 117.

⁷⁷ Там же. С. 117.



Таким образом, наличие поддерживающих факторов воспринимается работниками как должное, и обеспечивает нормальную социальную атмосферу. Но отсутствие данных факторов, воспринимается крайне негативно и является причиной конфликтов в коллективах как межличностных, так и межгрупповых. Отсутствие мотивирующих факторов коллективом, в целом, воспринимается нейтрально (следует напомнить, что статус, по Герцбергу, относится к поддерживающим факторам), следовательно, мотивирующие факторы могут выступать в качестве почвы для конфликтов, особенно межгрупповых, крайне редко.

Резюмируя вклад мотивационных теорий, и учитывая специфику межгрупповых конфликтов, рассмотрим указанные выше разновидности мотивационных конфликтов в коллективах (конфликты угрозы безопасности, ресурсные конфликты, инновационные конфликты, ролевые и статусные (позиционные) конфликты).

Конфликты угрозы безопасности связаны не только с условиями труда, но и с проблемой сохранения рабочего места, как непрерывного, стабильного источника дохода. Выражение «сокращение штата» наводит ужас на коллективы предприятий и организаций, что порождает не одну тысячу конфликтных ситуаций в экономической сфере. В периоды кризиса на заводах и фабриках работников сокращают целыми бригадами, сменами, в вооружённых силах РФ – эскадрильями, батальонами, полками, дивизиями, в организациях – службами и отделами. Потеря рабочего места для многих означает голодный период в жизни, (проблема безработицы в России 90-х годов имела масштаб социального бедствия и гуманитарной катастрофы). В современной России относительно поиска рабочего места, ситуация изменилась в лучшую сторону, но даже в стабильные периоды в связи с научно-техническим процессом, динамикой развития общества, реорганизацией экономики в целом и предприятий в частности, проблема расформирования отделов, служб, бригад, смен и т.п. остаётся актуальной. Более того, увеличение конкуренции на рынке труда, способствует постоянному внутреннему напряжению членов коллектива, неуверенности в завтрашнем дне, и, как следствие, высокой возбудимости и агрессивности относительно раздражителей.

Ресурсные конфликты – самые распространённые межгрупповые

конфликты в коллективах предприятий и организаций. Стремление получить наибольшую зарплату, обеспечить наилучшие условия работы, присутствует в коллективе всегда. Соперничество за ресурсы порождает конфликты как межличностные, так и межгрупповые. Например: «крупная консалтинговая фирма имеет в своём составе аудиторский отдел, отдел финансового менеджмента, отдел налогового консультирования, отдел юридического консультирования. Фирма закупила 10 мощных ноутбуков, которые в соответствии с ранее поданной заявкой должны были достаться отделу юридического консультирования. Начальник аудиторского отдела заявил, что без дополнительного компьютерного оснащения его сотрудники не справятся с возросшим объёмом работ, и обвинил своего коллегу в интриганстве и попытках решить свои проблемы за счёт других отделов»⁷⁸.

Лидер группы, проигравшей ресурсный конфликт, переживает ущерб своему авторитету среди сотрудников. Он должен либо предпринять меры по возвращению авторитета в группе, либо смириться с потерей статуса лидера. Поражение в борьбе за ресурсы воспринимается всей группой как угроза её статусу в коллективе. В данном случае имеет место трансформация ресурсного конфликта в статусный или смешанный ресурсно-статусный конфликт. Нередко после таких конфликтов меняется структура проигравшей группы. Выделяется новый лидер, на которого группа возлагает ответственность представлять и отстаивать свои интересы, иначе распределяются роли членов группы, усиливается контроль над действиями лидера группы.

От некоторых аналитиков можно услышать о гендерном конфликте, предмет которого – ущемление интересов той или иной гендерной группы. Но, гендерных конфликтов в производственных коллективах не бывает. В фразе: «Я женщина и поэтому мне платят меньше» конфликтообразующим фактом является не «я женщина», а «мне платят меньше». Ущемление материальных потребностей, порождает борьбу за ресурсы, в данном случае деньги. Гендерными могут быть группы (субъекты конфликта) состоящие из представителей с теми или иными признаками, а не конфликты как таковые.

Ситуация соперничества за ресурсы является проблемой для вышестоящего руководителя. При нехватке ресурсов (а она есть практически всегда) он должен определить степень важности производственных задач и выделять ресурсы в соответствии с приоритетами, стараясь не создать конфликтную ситуацию.

Инновационные конфликты можно рассматривать как разновидность ресурсных конфликтов, но между ними имеется разница, заключающаяся в условиях возникновения конфликтной ситуации. Если ресурсные конфликты возникают в процессе соперничества за ресурсы, то инновационные конфликты возникают в процессе изменений как

⁷⁸ Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. СПб., 1999. С. 153.

внешних, так и внутренних.

Инновационные конфликты возникают каждый раз, когда в организации что-то меняется: организационная структура, распределение функций, распределение полномочий и ответственности, появление новых задач, внедрение новых технологий и оборудования и т.д. Любое нововведение (например, переход строительного управления от строительства крупных административных зданий к постройке частных коттеджей) в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников. Кроме того, инновационные конфликты могут быть реакцией на изменения в макросреде. Например, переход экономики с планово-административной системы на рыночную, пенсионные и страховые реформы, введение новых правил хозяйствования могут быть источником внутриорганизационных и межорганизационных социально-экономических конфликтов.

Рассмотрение ролевых и статусных межгрупповых конфликтов в коллективах невозможно без определения роли и статуса в межгрупповом взаимодействии. Роль – это образец действий, ожидаемых коллективом от группы. Роль отражает права и обязанности, властные полномочия и ответственность группы перед коллективом. Например, отдел снабжения должен обеспечивать предприятие сырьём, он имеет приоритетное право в планировании расходов предприятия и несёт ответственность за качество ввозимого сырья. Деятельность руководителей отделов и их подчинённых направляется ролевыми представлениями, т.е. пониманием того, как они должны исполнять роли. Поскольку группы коллектива исполняют множество ролей, они должны развивать в себе адаптивность, быстро переходить от одной роли к другой. Например, руководители отделов, входящие в группу менеджеров среднего звена работают и с подчинёнными, и с вышестоящим руководством одновременно, выполняют как технические (производственные), так и социальные виды деятельности. Кроме ролей, определяющихся вертикальным взаимодействием групп в организации, имеются роли, основанные на горизонтальном взаимодействии в коллективе. Приведённый выше в качестве примера отдел снабжения, одновременно является частью коммерческой службы и в планировании закупок должен исходить из возможностей отдела сбыта, т.е. тесно с ним взаимодействовать. Получается, что приоритетное положение отдела снабжения ограничено возможностями отдела сбыта.

Ролевой конфликт в процессе труда – весьма распространённое явление. «Проведённые в США исследования показали, что 48% респондентов время от времени испытывали ролевой конфликт, а 15% заявили, что ролевые конфликты имели место столь часто, что превратились в серьёзную проблему»⁷⁹. Следовательно, задача каждого руководителя предприятия – разработка чётких должностных инструкций.

⁷⁹ Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб. 2000. С. 94.

Размытые формулировки относительно ролей, недоработка инструкций, двоякое их толкование ведут к ролевой неопределённости и высокому риску возникновения ролевого конфликта.

Статус – это социальный ранг группы в коллективе (в рамках рассмотрения межгрупповых отношений), это мера уровня признания, уважения и принятия группы коллективом. Например, очевидна разница статуса между офисными работниками и чернорабочими одного предприятия, между рядовыми офисными работниками и руководящим составом. Источники статуса многочисленны, но в обычной рабочей ситуации они легко идентифицируются. К важнейшим источникам статуса относятся уровень образования и уровень занимаемой должности, не менее значимы – квалификация и тип выполняемой работы. Другими источниками статуса являются уровень оплаты, стаж работы и возраст. Заработная плата – символ экономического признания и возможность получить больший объём жизненных благ; стаж работы и возраст нередко представляют сотрудникам некоторые привилегии (например, право выбора времени отпуска).

Принятая в организации иерархия статусов может облегчить сотрудникам (особенно новичкам) понимание формальной командной цепочки. Проблемы статуса могут оказывать негативное воздействие на сотрудников организации, но выгоды ранжирования членов группы более существенны, чем издержки, т.к. статусная система повышает эффективность сотрудничества членов коллектива по вертикали.

Крайнее проявление системы статусов – символы статуса (атрибуты статуса), т.е. видимые внешние признаки, которые принадлежат группе сотрудников или рабочим местам и подтверждают их социальный ранг. Символы статуса можно встретить в офисе, магазине, на складе – везде, где работают объединённые группы людей. Примеры символов статуса могут показаться незначительными, но рассматриваемый вопрос достаточно серьёзен. Удовлетворённость трудом сотрудников, лишённых причитающихся им символов, снижается. К типичным символам статуса относятся:

- мебель (например, кожаное кресло или стол для конференций);
- внутреннее убранство кабинета (ковровое покрытие, паркет, драпировки, произведения искусства);
- расположение рабочего места на лучших площадях офиса;
- оборудование на рабочем месте (компьютерный терминал, факсимильный аппарат), его качество и новизна (новые машины или инструменты);
- тип рабочей одежды (для командира авиалайнера символ статуса – форма с отличительными знаками);
- привилегии (членство в клубе, служебный автомобиль);
- название должности или организационный уровень (вице-президент, директор по маркетингу);

- прикреплённые работники (личный секретарь, помощники);
- право распоряжаться финансами (право подписывать требование в бухгалтерию).

Таблица 2

Классификация межгрупповых конфликтов в коллективах по определяющим критериям

Определяющий критерий	Типы конфликтов
по отношению конфликта к среде развития	внутриорганизационные межорганизационные смешанные
по реализации конфликта	реалистические (реализация конфликта как средства достижения цели) нереалистические (реализация конфликта как цели)
по направлению конфликтного отношения	моновекторные (ложные) поливекторные
по основе построения межгруппового общения субъектов конфликта	горизонтальные вертикальные смешанные
по направлению развития конфликта	восходящие нисходящие смешанные
по количеству вовлечённых в конфликт членов коллектива	локальные (одноуровневые) общеорганизационные (многоуровневые)
по предмету конфликта	информационные мотивационные смешанные
по времени существования конфликта	краткосрочные затяжные
по принципу завершения конфликта	абсолютные институционализированные трансформационные

Многие организации проводят политику, в соответствии с которой сотрудники равных рангов в одном и том же отделе должны получать примерно одинаковые символы статуса, но между отделами может существовать разница, т.к. они выполняют различные функции, и ранги их сотрудников могут быть приравнены только косвенно. Данная разница может спровоцировать статусный конфликт. Руководители должны иметь в виду, что различия в статусе существуют и ими необходимо управлять.

Статусный и ролевой конфликты тесно взаимосвязаны. Например, конфликт может возникнуть, если группа сотрудников выполняет определённую роль в коллективе, но руководство не наделяет их соответствующим статусом и наоборот, когда группа сотрудников наделяется статусом, но ролевой нагрузки не имеет. Ролевые и статусные конфликты основываются на выяснении позиции, значимости группы в коллективе, а, следовательно, их можно охарактеризовать как

позиционные.

Позиционные конфликты или конфликты значимости особенно характерны для организаций с линейно-штабной структурой (например, работники центрального офиса с одной стороны, и представители филиалов с другой стороны, работники основного предприятия с одной стороны и работники дочерних предприятий с другой стороны). Штабные подразделения, по мнению основных (линейных) подразделений, выполняют вспомогательные функции, без которых можно обойтись. Сотрудники основных предприятий, центральных офисов нередко демонстрируют пренебрежительные отношения к работникам дочерних предприятий и филиалов, ведут себя с высокомерием и претензией на роль интеллектуального центра, до которого остальным далеко. Филиалы и дочерние предприятия часто снабжаются техникой бывшей в употреблении, старой мебелью, их работникам позже выплачивают зарплату и премиальные (которые относительно зарплат и премиальных линейных подразделений ниже). Таким образом, происходит трансформация позиционного конфликта в ресурсный конфликт или смешанный.

Резюмируя сказанное, можно сделать вывод, что тип конфликта зависит от определяющих данный конфликт критериев.

Определение типа конфликта способствует оптимизации управления конфликтной ситуацией, но для управления конфликтом необходимо не только определить его тип, но и учитывать динамику развития конфликта.

3. ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ И ИХ СОЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ

Понимание процесса межгруппового конфликта в коллективе организации, его динамики играет ключевую роль в урегулировании конфликтной ситуации в принятии мер по минимизации негативных последствий. Обычно выделяют четыре основных этапа развития конфликта: возникновение конфликтной ситуации, возникновение инцидента, кризис отношений и разрешение конфликта.

Возникновение конфликтной ситуации.

Все действия участников конфликта, даже те, которые на первый взгляд кажутся непонятными или случайными, на самом деле вполне логичны и далеко не случайны, если их рассматривать не в отрыве друг от друга, а в рамках внутренней логики самого конфликта, как конкретные проявления его общего механизма. Рассмотрим, что это за механизм, как он выглядит и как действует.

Столкновение противоположных позиций может быть (исходя из внутренней его логики) скрытым, неявным, либо явным, открытым. Явное столкновение позиций в коллективе может быть на какое-то время скрыто, но и тогда для одних людей – непосредственных участников конфликта – оно будет только явным, а для других – посторонних – только скрытым. «Практически любой конфликт – и внутриличностный, и межличностный, и групповой – начинается со скрытого столкновения противоположных позиций. В том случае, если его не удаётся погасить, через некоторое время, скрытое столкновение переходит, перерастает в столкновение открытое»⁸⁰. Таким образом, конфликт проходит несколько этапов своего развития. Начальная фаза характеризуется формированием конфликтной ситуации — накоплением и обострением противоречий в системе межличностных и групповых отношений в силу появившегося расхождения интересов, ценностей и установок субъектов конфликтного взаимодействия.

Польский социолог Е. Вятр предлагает охарактеризовать этот этап при помощи социально-психологического понятия «депривации»⁸¹. Депривация - это состояние, для которого характерно явное расхождение между ожиданиями и возможностями их удовлетворения. «Депривация с течением времени может либо усиливаться, либо уменьшаться, либо оставаться неизменной. Усиление депривации порождает агрессивные реакции и фрустрации в различных формах. Значительная группа отечественных социологов, конфликтологов (А. Зайцев, А. Дмитриев, В. Кудрявцев, Г. Кудрявцев, В. Шаленко) считают необходимым охарактеризовать эту стадию понятием «социальная напряженность»⁸².

⁸⁰ Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. М., 1993, С. 115.

⁸¹ Петухов А.П. Теория конфликта // Политические исследования. 1991, №3.

⁸² Там же.

Социальная напряжённость возникает уже тогда, когда интересы сторон вступают в противоречие друг с другом, однако открытого столкновения ещё нет. «Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон, а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами»⁸³.

Этап возникновения конфликтной ситуации в своём развитии проходит две стадии. Первая стадия – стадия появления предмета (причины) конфликта. Вторая стадия – стадия поляризации мнений (позиций). Конфликтная ситуация не может перейти в инцидент раньше, чем она пройдёт эти две стадии. Таким образом, межгрупповой конфликт в коллективе начинается с появления возникновения предмета (причины) конфликта. Предметом конфликта может стать некоторое социальное действие, совершаемое вольно или невольно, либо объективное обстоятельство или событие. Но причиной конфликта могут стать только те события (действия, решения, обстоятельства), которые затрагивают интересы членов коллектива, выражающиеся в занимаемых членами группы позициях. Интересы членов группы могут быть весьма разнообразны, однако их можно представить в виде четырёх типов:

1. Производственные интересы связаны с той конкретной деятельностью, которую человек осуществляет в организации с его должностными обязанностями и правами, объёмом выполняемой работы, характером и условиями труда. Если эти интересы страдают, например, при ухудшении условий труда или увеличении объёмов работы, то возникает повод к конфликту.

2. Социальные интересы связаны с тем, что каждый член группы занимает определённую неформальную позицию, которая может соотноситься с занимаемой должностью, а может не зависеть от неё. Кроме того, члены коллектива связаны неформальными взаимоотношениями: дружба, уважение, неприязнь и т.п.

3. Личные (личностные) интересы связаны с представлениями людей о жизни, добре и зле, справедливости или несправедливости, ценностях.

4. Финансовые интересы связаны с возможностями материального обеспечения.

Важно отметить следующий факт. Причиной конфликта является не само ущемление интересов (снижение зарплаты, ухудшение условий труда и т.д.), а действия, решения или обстоятельства, которые привели к ущемлению интересов. Часть работников будет более спокойно относиться к ущемлению личных интересов, чем материальных, другая – наоборот. Но одно дело, когда речь идёт о конкретной реакции отдельно взятого человека на конфликтную ситуацию и совсем иное дело, когда речь идёт о группе.

⁸³ Коротков Э.М. Антикризисное управление. М., 2001, С. 315.

В условиях коллектива (группы) интересы людей переплетены, взаимозависимы, взаимообусловлены, и всегда существует некоторая динамическая (подвижная) система их соотношения, в которой различные интересы работников находятся в состоянии относительного равновесия, обеспечивающего устойчивость самого коллектива. Во всех случаях, когда баланс интересов резко нарушается, возникают предпосылки для конфликта. В условиях группы, когда интересы людей прямо или косвенно ущемляются, люди начинают действовать, защищая свои интересы, но в результате конфликтная ситуация может не сложиться. Сложится или не сложится конфликтная ситуация зависит от двух обстоятельств: количества членов коллектива, чьи интересы ущемляются, и специфики интересов, которые ущемляются.

Действия людей в ситуации, когда нарушен баланс интересов, подчиняются определённым законам – «закону совокупного действия в конфликте и закону «критической массы»⁸⁴. Зная эти законы можно определить, вызовет то или иное событие, действие межгрупповой конфликт или не вызовет. «Закон совокупного действия гласит: коллектив – это система совокупных действий, которые часто воспринимаются как действия отдельных членов коллектива, но, по сути дела, никогда таковыми не являются. Можно сказать иначе – коллектив состоит не из людей, а из системы их совместных (совокупных) действий, которые в принципе «неразложимы» на действия отдельных членов коллектива. Так что «психология коллектива» не является некоей суммой психологий всех его членов»⁸⁵.

Рассмотрим, как действует закон критической массы. Здесь есть прямая аналогия с законами ядерной физики, по которым происходит ядерный взрыв. Для ядерного взрыва необходимы: взрывчатые вещества и строго определённая масса этих веществ, то есть их критическая масса. Если масса имеющегося вещества не превышает критической массы, то это вещество не взорвётся. Если же его масса равна или превышает критическую массу, то произойдёт взрыв. Чем более взрывоопасно вещество, тем меньше его надо для взрыва.

Подобным же образом действует закон критической массы в ситуации межгруппового конфликта. Интересы членов коллектива, так или иначе затрагиваемые в ходе конфликтной ситуации, тоже являются более или менее взрывоопасными. Вот список интересов, расположенных по мере возрастания их взрывоопасности: производственные, социальные, личные, материальные. Интересы можно сравнить со взрывчатым веществом, а конфликт – со взрывом. Критическая масса для различных взрывчатых веществ выражается в граммах или килограммах. Критическая масса для различных видов интересов выражается в пропорциях:

⁸⁴ Вересов Н.Н. Формула противостояния или Как устранить конфликт в коллективе. М., 2003, С. 32.

⁸⁵ Там же.

- для производственных интересов критическая масса составляет 76% от общего числа членов коллектива;
- для социальных интересов – 61,5% всех членов коллектива;
- для личных интересов 38,1%,
- для материальных интересов – 23,5% от общего числа всех членов коллектива.

Межгрупповой конфликт происходит тогда, когда в результате некоторого события, ущемляются материальные интересы не менее чем у 23,5% членов группы. Если в результате некоторого события ущемляются материальные интересы менее чем у 23% членов группы, то в этом случае межгрупповой конфликт не происходит и это событие не может быть причиной конфликта. Аналогично, межгрупповой конфликт не происходит, если в результате некоторого события ущемляются личные интересы менее чем у 38% членов группы, ущемляются социальные интересы менее чем у 61% членов группы и когда страдают производственные интересы менее чем у 76% из всех членов группы⁸⁶.

Следует отметить, что у каждого отдельно взятого члена коллектива может быть иная, своя собственная иерархия интересов с точки зрения их взрывоопасности. Однако в условиях группы, где каждый её член, так или иначе, связан с остальными, его действия в ситуации конфликта, так же как и действия других членов группы, в своей совокупности подчиняются закону критической массы.

Конфликтная ситуация не может перейти на вторую стадию своего развития, если она не прошла первую, если не появился предмет конфликта, а с его появлением конфликтная ситуация переходит на следующую стадию, которая называется **стадией поляризации мнений**. Спецификой стадии поляризации мнений является то, что в коллективе начинают происходить активные процессы, определяющие степень напряжённости конфликта.

Предположим, в коллективе произошло нечто, нарушившее баланс интересов, в результате чего сложилась конфликтная ситуация. Естественно, это событие вызывает определённые реакции, мнения, суждения и оценки со стороны членов коллектива. Однако, эти мнения, суждения и оценки выражают отношения членов коллектива не к конфликту как таковому, а к событию, породившему конфликтную ситуацию, то есть к предмету конфликта. Сама же ситуация зачастую вообще не воспринимается членами коллектива (группы) как конфликтная. Изменившаяся ситуация может устраивать тех членов коллектива, чьи интересы укрепились, к ней могут быть равнодушны те, чьи интересы не укрепились, но и не пострадали, либо укрепились или пострадали незначительно, но, так или иначе, каждый член коллектива оказывается втянутым в конфликт. «Позиция равнодушия — это тоже позиция, и в ней выражается определенное отношение к предмету

⁸⁶ Там же. С. 33-34.

конфликта. А раз у человека есть позиция, отношение, выражаемое в виде мнения, то он уже является участником конфликта»⁸⁷. Поэтому будет ошибкой думать, что в коллективе есть люди, которые останутся в стороне от конфликта.

Однако, в условиях группы, где интересы людей не существуют независимо друг от друга, а переплетаются, все мнения распределяются относительно друг друга строго определенным образом. Дело в том, что «в конфликтной ситуации происходит ущемление тех или иных интересов части членов коллектива, при этом интересы могут ущемляться значительно или незначительно и прямо или косвенно. Например, снижение зарплаты работника – прямое ущемление его материальных интересов. Повышение зарплаты работника, занимающего какую-то должность, есть прямая поддержка его интересов, но косвенное ущемление интересов других, занимающих такую же должность»⁸⁸. Одновременно, это есть косвенное ущемление интересов тех, кто по каким-то причинам негативно относится к данному работнику. Прямая поддержка интересов одних людей есть одновременно прямое и косвенное ущемление интересов других. А поскольку ущемление интересов может быть прямым или косвенным (опосредованным), то и мнения членов коллектива могут быть прямыми и косвенными (опосредованными).

Внутренний механизм разворачивания любого конфликта приводит к тому, что в коллективе формируются следующие группы мнений (позиций):

В первую группу мнений входят:

- прямое полное согласие,
- прямое частичное согласие,
- опосредованное полное согласие,
- опосредованное частичное согласие.

Во вторую группу мнений входят:

- прямое полное несогласие,
- прямое частичное несогласие,
- опосредованное полное несогласие,
- опосредованное частичное несогласие.

Для простоты изложения группу мнений согласия (первую) обозначим буквой А, группу мнений несогласия (вторую) — буквой В. В каждой группе мнений выявляются мнения основные (это мнение прямого полного согласия и мнение прямого полного несогласия) и дополнительные (это все остальные мнения). При этом противоположными являются только основные мнения, а мнения дополнительные противоположными не являются⁸⁹. Часть членов коллектива прямо или косвенно, полностью или частично, начинает поддерживать основное мнение (позицию) группы А, другая часть

⁸⁷ Берг В. Карьера – супер игра. М., 1998, С. 46.

⁸⁸ Базаров Т.Ю. Еремин Б.Л. Управление персоналом. 2-е изд. М., 2002. С. 71.

⁸⁹ Вересов Н.Н. Формула противостояния или как устранить конфликт на рабочем месте. М., 2003. С. 39-48.

коллектива – основное мнение (позицию) группы В. Таким образом, происходит процесс поляризации мнений (позиций).

Для того, чтобы определить, перешла ли конфликтная ситуация на стадию поляризации мнений, достаточно проанализировать те мнения, которые в данный момент высказываются, и отнести их к группе А или группе В. Но для более глубокого анализа конфликтной ситуации необходимо рассмотреть ещё один процесс, который происходит одновременно с поляризацией мнений – это **распределение ролей**.

«Процесс распределения ролей идет параллельно с процессом поляризации мнений. Эти процессы взаимообусловлены. Можно сказать, что поляризация мнений не может считаться завершённой, пока не закончился процесс распределения ролей»⁹⁰. Важно различать социальные роли и роли в конфликте. Например, руководитель, несмотря на свою социальную роль, оказавшись втянутым в конфликт, начинает действовать уже в соответствии со своей ролью в конфликте. В этом случае любые его действия, даже те, которые объективно направлены на овладение конфликтом или на его устранение, другими участниками конфликта воспринимаются не как действия руководителя, а как действия участника конфликта.

Роли в конфликте зависят от позиций (мнений) того или иного члена коллектива по отношению к предмету конфликта, следовательно, могут быть активными и пассивными. Действия людей, играющих пассивные роли в конфликтной ситуации, не оказывают существенного влияния на ее развитие, но в ходе инцидента, то есть при открытом столкновении позиций, активизируются. Развитие конфликта определяется, прежде всего, теми членами коллектива, которые играют в нем активные роли. Именно благодаря их действиям конфликт переходит на уровень инцидента. Поэтому для правильного анализа ситуации и своевременных эффективных действий следует знать, какими бывают активные роли в конфликте и какие действия всегда осуществляют люди, их играющие. Активные роли в конфликте на этапе конфликтной ситуации можно назвать основными, т.к. их играют члены коллектива, являющиеся носителями основных мнений как в группе А, так и в группе В – это роли лидера и инициатора. Рассмотрим каждую из них отдельно.

В ходе развития конфликтной ситуаций одни члены коллектива стремятся узнать мнения других членов коллектива по отношению к предмету конфликта и соотнести их со своим мнением – происходит активный процесс выяснения точек зрения, процесс поиска поддержки. Не все носители основных позиций в обеих группах способны действовать максимально активно, и в результате выделяются люди, которые в выяснении позиций берут инициативу на себя. Это и есть лидеры. Лидер – это наиболее активный и последовательный носитель основной позиции. Он проявляет себя, вербуя сторонников.

⁹⁰ Там же. С. 42.

Вторая активная и немаловажная роль – это роль инициатора. «Инициатор – это тот участник конфликта, кто своими действиями «запускает» или провоцирует инцидент»⁹¹. Инициаторами являются те, кто в силу разных причин не видит других возможностей защитить свои интересы, иначе как через открытое столкновение позиций. Они не только активно действуют сами, но призывают к активным действиям других. Впечатление, что эти участники конфликта действуют только на этапе инцидента ошибочно. Попытки начать инцидент могут происходить в процессе становления конфликтной ситуации, но пока не завершилось её развитие, инцидент произойти не может. Поэтому провокации такого рода, даже если они и происходят, не меняют ничего по существу. Конфликтная ситуация лишь изменяет свою форму, оставаясь при этом конфликтной ситуацией.

Другое дело – провокация в то время, когда конфликтная ситуация уже созрела, когда позиции уже выявились и поляризовались, и распределились основные роли. В этом случае члены коллектива, заинтересованные в остром открытом столкновении позиций, добиваются своей цели. В результате их действий возникает инцидент.

Как видно из представленного анализа, и лидеры, и инициаторы в ходе конфликтной ситуации действуют очень активно. Лидеры выясняют позиции членов коллектива и ищут поддержки, инициаторы провоцируют острое столкновение позиций, поддерживая одну из них. Лидеры открывают свою позицию, инициаторы свою позицию скрывают, присоединяясь к позиции других, следовательно, один и тот же человек не может быть одновременно и лидером, и инициатором. Это – разные роли и это разные люди, действуют они одновременно и, часто, согласованно и их не следует путать.

Возникновение инцидента.

На этапе возникновения инцидента происходит какое-либо событие, которое является поводом для «взрыва» напряженной ситуации и столкновения оппонентов (субъектов конфликта). «Повод для активизации деятельности противоборствующих сторон называется инцидентом. Инцидент может возникнуть целенаправленно или произойти случайно, быть как объективным, так и субъективным»⁹².

Для возникновения инцидента необходимы три обязательных условия: конфликтная ситуация, завершившая своё развитие, повод к инциденту и достаточное количество участников. Если какого-то одного из этих условий нет, то инцидент не может начаться. Но если эти условия есть, то инцидент начинается автоматически.

Поводом к инциденту может стать даже случайное и незначительное действие любого члена коллектива, либо даже случайное и незначительное внешнее событие или обстоятельство. Главное, чтобы это произошло после того, как конфликтная ситуация завершила свое

⁹¹ Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб., 2000, С. 33.

⁹² Коротков Э.М. Антикризисное управление. М., 2001, С. 316.

развитие. В противном случае событие или действие вообще может оказаться незамеченным и не стать поводом к инциденту. Многие путают повод к инциденту и причину конфликта, думая, что причина конфликта – это то, с чего начался инцидент. Это весьма распространенная ошибка.

Третье неперенное условие возникновения инцидента – наличие достаточного количества его потенциальных участников. Инцидент возникает в тех случаях, когда в одном месте и в одно время собирается большинство потенциальных участников из обеих групп. Это может быть собрание, производственное совещание или даже праздничный вечер. Такие ситуации можно назвать групповыми встречами. «Зная или догадываясь об этом, некоторые управленцы в условиях конфликта действуют таким образом, чтобы не проводить групповых встреч, пытаясь тем самым избежать инцидента»⁹³.

Инциденты начинаются с того, что появляется повод и групповая встреча, но, начинаясь одинаково, они могут по-разному развиваться. Развитие любого инцидента, каким бы уникальным и единственным в своем роде он ни был, будет проходить по одному из двух возможных сценариев. Зная, по какому сценарию развивается конкретный инцидент, можно точно предсказать, чем он закончится.

Первый сценарий развития инцидента, имеет две существенных отличительных особенности. Во-первых, инцидент, развивающийся по первому сценарию, через некоторое время заканчивается самопроизвольно, то есть, он не прекращается под воздействием какого-то обстоятельства или события, а продолжается до тех пор, пока не исчерпает себя. Не следует забывать, что в инциденте происходит открытое столкновение позиций и интересов групп-оппонентов. Для каждого из них согласиться с противоположной позицией – это значит отказаться от своей. Если этого не произошло в ходе конфликтной ситуации, то в инциденте это вообще едва ли возможно. Люди, идущие на инцидент, делают это в уверенности, что смогут отстоять свою позицию и убедить своих оппонентов принять ее. Инцидент – не что иное, как навязывание другим своей позиции в мягкой или жесткой форме. А поскольку инцидент – это взаимонавязывание, то можно сказать, что инцидент – это взаимосопротивление.

Опыт показывает, что инциденты, начинающиеся достаточно мягко, через некоторое время начинают приобретать все более жесткий характер. Этот процесс ужесточения, обострения инцидента называется «регрессией в инциденте»⁹⁴. И это вторая особенность развития инцидента по первому сценарию. Регрессия в инциденте всегда сопровождается потерей предмета конфликта. Инцидент, развивающийся по первому сценарию, как бы «вязнет» во взаимных упреках, обвинениях и даже оскорблениях, что приводит к острым негативным эмоциям у его участников.

⁹³ Кабаченко Т.С. Психология управления. М., 2000, С. 52.

⁹⁴ Вересов Н.Н. Формула противостояния или как устранить конфликт на рабочем месте. М., 2003. С. 90.

Через некоторое время инцидент угасает, заканчивается. Он может закончиться победой одной из противоположных позиций, либо поражением обеих противоположных позиций. Между двумя этими возможными результатами на самом деле нет существенных различий, потому что и в том, и в другом случае всегда есть те участники конфликта, которые считают себя победителями. Участники конфликта, сумевшие тем или иным способом навязать другим свою позицию, хотя бы частично, чувствуют, что цель достигнута. В этом случае победа, полная или частичная, одной из групп на самом деле оказывается иллюзорной, кажущейся.

Допустим, что в результате инцидента одна из конфликтующих групп, например группа В, утвердила свою позицию, а группа А, полностью или частично приняла позицию, противоположную своей. Может показаться, что инцидент исчерпан, но не исчерпан конфликт. Ведь в этом случае интересы членов группы А остаются ущемленными, и масса интересов, ущемленных в ходе конфликта, как и прежде, остается больше критической массы конфликта. Это означает, что инцидент закончился, но закончился таким образом, что конфликт вновь вернулся на этап конфликтной ситуации. Кроме того, чем бы ни закончился инцидент – победой одной из групп или компромиссом, в то время, пока он продолжается, возникают острые столкновения между отдельными его участниками или группами. Эти столкновения – обвинения, упреки, угрозы и т. д. не имеют отношения к причине самого конфликта, а ведут к формированию новых конфликтных ситуаций, и это единственный результат развития инцидента по первому сценарию.

Во избежание этих негативных последствий следует прекратить инцидент, остановить его, чем раньше, тем лучше. А если инцидент прекращается, то это означает, что он развивается уже по второму сценарию. Главная отличительная особенность второго сценария заключается в том, что инцидент не заканчивается сам собой, а прекращается, гасится под воздействием какого-то социального действия или иного обстоятельства. Это социальное действие или обстоятельство делает невозможным дальнейшее развитие инцидента. В этом смысле второй сценарий развития инцидента кажется более предпочтительным, чем первый. Но и в этом случае существует ряд особенностей, которые следует учитывать.

Некоторые руководители, стремятся не допустить негативного развития событий, стараются прекратить начавшийся инцидент как можно раньше и любой ценой. Иногда это удается, а иногда и нет. Дело в том, что руководитель может эффективно прекратить инцидент только при одном условии – если он не втянут в конфликт ни одной из сторон. Если руководитель втянут в конфликт, то любое его действие, даже направленное на прекращение инцидента, будет восприниматься всеми остальными, как действия в поддержку одной из противоборствующих сторон. Действия руководителя в этом случае будут восприниматься как

действия одного из многих участников конфликта. Поэтому в результате инцидент не только не прекратится, но, наоборот, может вспыхнуть с новой силой. Любые неосторожные действия лишь обострят ситуацию. В этом случае единственный выход для руководителя – действовать таким образом, чтобы инцидент закончился с наименьшими негативными последствиями для дела, для коллектива и лично для него.

Если руководитель всё же не втянут в межгрупповой конфликт, тогда есть два эффективных способа преднамеренного прекращения инцидента: мягкое прекращение и жесткое прекращение. Мягкое прекращение инцидента лучше использовать во всех ситуациях, когда руководитель, не втянутый в конфликт, преднамеренно прекращает инцидент в самом его начале. Начало инцидента – это когда в условиях групповой встречи еще не произошла регрессия и потеря предмета. Главная задача руководителя заключается в том, чтобы удержать ситуацию под контролем, поэтому мягкий способ прекращения инцидента можно назвать способом «удержания». Руководитель должен прекратить инцидент так, чтобы не поддержать ни одну из противоборствующих сторон. Если он поддержит, прямо или косвенно, полностью или частично, одну из сторон, то он продлит инцидент, лишив себя возможности его прекратить, и инцидент будет развиваться по первому сценарию, со всеми вытекающими отсюда негативными последствиями, как для руководителя, так и для коллектива.

Прекратить инцидент, не поддерживая ни одну из сторон, можно только одним путем – отложить обсуждение вопроса, вызвавшего инцидент, на некоторое время. Во-первых, инцидент будет остановлен, прекращен и ситуация останется управляемой. Во-вторых, в результате использования мягкого способа прекращения инцидента, руководитель получит очень важное стратегическое преимущество. Фактически инцидент прекращен и цель руководителя достигнута, однако у сторонников обеих групп (и у лидеров) возникает впечатление, что он просто отложен и может быть продолжен, при этом отложен с тем, чтобы руководитель смог определить свою позицию. А поскольку в ходе инцидента они не смогли (то есть фактически не успели) изложить все аргументы в свою пользу, возникает ситуация, когда лидеры групп заинтересованы в том, чтобы изложить руководителю свои позиции, уже не прибегая к инциденту.

В данном случае руководитель, добровольно заняв объективно более выгодную позицию, вынуждает лидеров занять позицию объективно менее выгодную. Мягкий способ прекращения инцидента, если его правильно использовать, не уменьшает, а увеличивает шансы руководителя в разрешении конфликта.

Жесткий способ прекращения инцидента является более сильно действующим на ситуацию, чем мягкий. Кроме того, если руководитель использует этот способ, то ему приходится преодолевать более сильное сопротивление со стороны участников групповой встречи. Он отличается от мягкого способа прекращения инцидента:

- по условиям, в которых он может быть использован;

- по задачам, которые решает руководитель, используя его;
- по результатам и последствиям для ситуации и коллектива.

Жесткий способ прекращения инцидента используется в случаях, если:

1. В процессе инцидента произошли или происходят потеря предмета и регрессия. Например, он может использоваться в тех случаях, когда обсуждение проблемы, начавшееся относительно спокойно, «сползло» на выяснение отношений между его участниками.

2. Мягкий способ прекращения инцидента, использованный руководителем, не принёс желаемого результата. Например, если руководитель не смог своевременно и уверенно настоять на том, что обсуждение проблемы следует перенести на некоторое время. Жесткий способ прекращения инцидента возможен и в случае если руководитель совершил ошибку в использовании мягкого способа, и ситуация вышла из-под контроля.

Жесткий способ прекращения инцидента есть последняя возможность руководителя позитивно повлиять на развитие ситуации. Здесь уже нет права на ошибку⁹⁵. Прекращая инцидент жёстким способом, руководитель лишает лидеров имеющейся у них возможности утвердить свою позицию и достигнуть цели. Руководитель мешает лидерам действовать, вынуждая их прекратить борьбу. Он в равной степени мешает и лидеру одной группы, и лидеру другой группы, и это приводит к тому, что лидеры, в равной степени, воспринимают действия руководителя, как помеху в достижении цели. Здесь может возникнуть основа объединения лидеров, для совместной атаки и сокрушения руководителя как помехи.

За инцидентом следует **этап кризиса в отношениях**. На данном этапе конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в кризис отношений. Он может проявляться в открытой и скрытой форме⁹⁶. Открытая форма кризиса отношений — это явно выраженное столкновение сторон, периодически проявляющееся в виде спора, ссоры, агрессивных действий. Скрытая форма кризиса отношений характеризуется отсутствием явного противостояния. В этом случае противоборствующие стороны внешне могут сохранять видимость нормальных отношений, а для борьбы использовать скрытые способы воздействия друг на друга (интриги, действия «чужими руками» и др.).

Важно подчеркнуть, что не всегда после инцидента следует кризис отношений, выражающийся в открытой или скрытой форме. Ситуация может развиваться не в открытое или скрытое противостояние (конфликт как таковой), а во враждебные чувства. Это различие между конфликтом и чувствами крайне важно. В отличие от чувства враждебности, конфликт всегда происходит во взаимодействии двух или более сторон. Враждебное отношение представляет собой предрасположенность к конфликтному

⁹⁵ Скотт Д. Конфликты и пути их преодоления. Киев, 1991, С. 68-76.

⁹⁶ Коротков Э. М. Антикризисное управление. М., 2001, С. 316.

поведению. Возникшее после инцидента враждебное отношение друг к другу групп участниц тоже следует считать кризисом отношений, так как подобный вариант развития порождает новые конфликтные ситуации, как и в случае с открытым или скрытым конфликтом. При этом теряется предмет конфликта, и шансы найти истинную причину противостояния снижаются.

Главное, определяющее различие между чувством враждебности и конфликтом этапа кризиса отношений, является принятие легитимности ситуации одной из сторон конфликта. До тех пор, пока одна из сторон воспринимает ущемление своих интересов как легитимное явление (например, система премиальных от объёма работы у сотрудников отдела сбыта есть, а у остальных, в большинстве организаций, нет, и это считается нормой), конфликт будет принимать циклический характер «конфликтная ситуация-инцидент-кризис в отношениях в форме чувства враждебности».

Рисунок 4

Вариант циклического развития конфликта



Спирали данного цикла будут раскручиваться до тех пор, пока одна из сторон не придёт к убеждению, что лишена привилегий, на которые вправе претендовать. При этом такой этап развития конфликта как «инцидент», на вторичных витках развития конфликта может отсутствовать в цикле. Как только одной из сторон будут отвергнуты все обоснования существующего распределения прав, привилегий, материальных благ, этап кризиса в отношениях перейдёт от чувства враждебности оппонентов к скрытой или открытой форме.

Особое место в анализе развития конфликта имеет определение структуры противостоящих групп и их границы. На первых двух этапах развития конфликта зачастую сложно определить причастность членов коллектива к той или другой группе. Более того, на данных этапах возможно наличие трёх и более оппонентов, каждый из которых отстаивает свои интересы. Но после возникновения инцидента и обострения ситуации всем участникам конфликта приходится делиться на два лагеря. Согласно теории Льюиса Козера: «конфликт с другой группой определяет структуру группы»⁹⁷. Межгрупповой конфликт мобилизует энергию членов групп-оппонентов и усиливает сплочённость.

⁹⁷ Козер Л., Функции социального конфликта. М., 2000. С. 120.

Разные типы коллективов различаются по дозволенным способам выражения антагонистических требований. Некоторые коллективы относятся к конфликтам более терпимо, нежели другие. Согласно теории Г. Зиммеля структура коллектива может определять реакцию групп-оппонентов на конфликт. Объясняя это, Г. Зиммель проводил аналогию с двумя вариантами конструкции корпуса корабля, которые позволяют ему выдержать давление окружающей воды. «Корпус корабля может быть либо жёстким и неподвижным, выдерживающим большое давление воды, либо гибким до определённого предела, но сохраняющим структуру в целом от разрушения»⁹⁸. Согласно теории Г. Зиммель большие организации, такие как Газпром, Роснефть, РЖД, могут чаще применять второй вариант реакции на конфликт, тогда как малые – применяют первый.

Любой способ реакции на конфликт чреват определённой опасностью: слишком большая жёсткость может привести к расколу групп, а слишком большая гибкость может привести к размыванию границ и растворению в окружающей среде. Важно отметить, что сам размер группы не является независимой переменной и, тем более, не определяет остроту в кризисе отношений, когда конфликт достигает своего апогея. Поэтому нужно различать два аспекта групповой структуры: численность группы и степень вовлечённости членов группы в групповую деятельность. Но оба этих аспекта следует рассматривать в связи с третьим, ситуационным аспектом, то есть в зависимости от того, борется ли группа постоянно или участвует в конфликте лишь от случая к случаю.

Все три указанных выше аспекта влияют на сценарий развития кризиса отношений. Например, средние и малые группы, вовлечённые в длительную борьбу, обычно нетерпимы к инакомыслию внутри себя и склонны к проявлению враждебности относительно оппонентов. В данном случае этап кризиса отношений чаще приобретает открытую форму, сопровождаясь агрессивными высказываниями и действиями. Группы, и коллективы многочисленные по составу с развитой и сложной структурой и не вовлечённые в длительную борьбу, обычно не претендуют на полную личностную вовлечённость участников. Они способны успешно противостоять внешнему давлению, демонстрируя гибкость структуры и наличие в ней области «терпимого конфликта». Такие группы склонны в случае конфликта дробиться. Между более простыми группами возникают новые конфликтные ситуации, выражающиеся на этапе кризиса отношений чаще в скрытой форме конфликта. Коллективы крупных организаций обычно переживают множество конфликтов. В результате возникает механизм, предохраняющий от нарушения базового консенсуса – энергия членов групп изливается во многих направлениях и поэтому не концентрируется на одном конфликте, способном расколоть коллектив. Более того, когда враждебность не накапливается и конфликту

⁹⁸ Козер Л. Функции социального конфликта. М., 2000. С. 121-122.

«позволяют» пройти все стадии, снимается возникшая напряжённость, дискомфорт в коллективе. Можно выдвинуть гипотезу, что множественность конфликтов находится в обратной пропорции к их напряжённости.

Факт подавления конфликта в коллективе влияет на остроту кризиса отношений. Тесно сплочённые коллективы (чаще малых и средних предприятий), для которых характерно непрерывное взаимодействие и глубокая личная вовлечённость их членов, воспринимают проявление враждебности как опасность их функционирования и существования. Следовательно, имеет место тенденция к подавлению конфликта, а значит и к накоплению и усилению враждебности. Если конфликт возникает между группами, которые постоянно стремилась предотвратить выражение враждебных чувств, он на этапе кризиса отношений бывает особенно острым по двум причинам. Во-первых, потому, что конфликт выходит за рамки своего непосредственного предмета так как активизируются все конфликтные ситуации не получившие своего развития и выражения ранее. Во-вторых, потому, что полная личная вовлечённость членов групп вызывает мобилизацию всех сил и эмоций в развернувшейся борьбе.

Разрешение конфликта и постконфликтный период. Некоторые социальные процессы являются конечными – это значит, что способы их завершения закреплены институционально или ритуально. С заключением брачного союза заканчивается период ухаживания, завершение образования знаменуется экзаменами и получением документа, подтверждающего определённый уровень знаний. Другие социальные процессы, такие как дружба и любовь, не имеют чёткой точки завершения. Следуя закону социальной инерции, они продолжают действовать до тех пор, пока их участники не предложат ясных условий их прекращения. К такого рода процессам относится конфликт, а значит, должна быть установлена чёткая договорённость между соперниками относительно его завершения. В случае, если не достигнуто никаких взаимных соглашений к некоторому моменту борьбы, её окончание становится возможным лишь как следствие гибели, по крайней мере, одного из противников. Это значит, что завершение конфликта содержит в себе ряд проблем, которые не свойственны конечным процессам.

Различные типы конфликтов можно классифицировать в соответствии со степенью их нормативной регуляции. С одной стороны можно поместить «институционализированные конфликты (типа дуэли), а с другой стороны абсолютные конфликты, цель которых состоит не во взаимном урегулировании спора, а в тотальном истреблении противника»⁹⁹. В конфликтах второго типа согласие сторон сведено к минимуму. Борьба прекращается только в случае полного уничтожения (деморализации, отказа от своих позиций) одного или обоих соперников.

⁹⁹ Козер Л. Функции социального конфликта. М., 2000. С. 187.

Для противников, силы которых приблизительно равны, абсолютные конфликты особенно опасны своей изнурительностью. Если соперники стремятся к борьбе, исходом которой может быть либо окончательная победа, либо столь же безусловное поражение одной из сторон, то они взаимно заинтересованы в создании механизмов, способных привести к завершению этой борьбы. На практике, большинство конфликтов оканчиваются раньше, чем побеждённая сторона будет полностью разбита. Так происходит по тому, что соперники договариваются относительно условий завершения конфликта, по которым интересы и претензии одной стороны принимаются как легитимные другой стороной, т.е. происходит признание поражения и победы соответственно.

Абсолютные конфликты практически не допускают никаких компромиссов по поводу их окончания, а некоторым разновидностям институционализированных конфликтов присущи специфические завершения. Символические концовки конфликтов типа «дуэлей», испытаний и прочих состязательных видов борьбы служат их концентрирующим началом и придают им характер игры, автоматически определяя финал конфликта. В данном случае фиксируется условно допустимая степень подтверждений победы одной из сторон. Например, когда доказана та или иная разновидность причинённого ущерба, когда пересечена условная финишная черта (принятие того или иного проекта), конфликт оказывается исчерпанным, а его результат очевидным и для победителя, и для побеждённого.

Если конфликт институционализирован не полностью, оценка сравнительной силы сторон оказывается проблематичной, так как проигравшая борьбу группа может не согласиться с фактом своего поражения либо вообще не знать о нём. Поэтому оба соперника заинтересованы в том, чтобы момент признания победы, был обозначен как можно конкретнее. Окончание конфликта становится в этом случае задачей, которую должны решать обе спорящие стороны.

Существуют конфликты, которые в динамике своего развития могут принимать черты то абсолютного, то институционализированного типа. Подобная трансформация происходит из-за изменения остроты противостояния между группами, наложения на существующий конфликт новых конфликтных ситуаций, изменения условий на макро и микро уровнях (изменение внешней социально-экономической среды, смена лидера группы и т.п.), а так же из-за различия в интерпретации фактов. Такие конфликты условимся считать трансформационными.

Вопреки логике решающий вклад в окончание конфликта вносит не та группа, которая останется в выигрыше, а та, чей проигрыш уже предрешён. Недвусмысленное признание поражения одной из сторон служит в данном случае доказательством победы другой стороны. Если и победитель, и побеждённый вносят равный вклад в завершение конфликта, они вынуждены заключить между собой некоторое соглашение, договор относительно норм и правил, которые позволяют

определить взаимное соотношение сил. Соглашения, в которых чётко зафиксированы цели противников и оговорён момент будущего исхода борьбы, уменьшают длительность конфликта.

В практике изучения конфликтов имеются случаи, когда одна из сторон не признаёт своего поражения, более того, требует безусловного подчинения от своего сильного оппонента, провоцируя тем самым продолжение борьбы, до полного истощения сил обоих участников конфликта. Следовательно, необходимо постепенно подводить проигравшего соперника к решению, что окончание конфликта будет для него более выгодно, чем продолжение борьбы. Подобное решение значительно облегчается в тех случаях, когда требования победителя не выглядят чрезмерными.

Последнее слово всегда остаётся за побеждённой стороной. То, что заставляет проигравшего признать своё поражение, является почвой для окончания конфликта. Здесь решающую роль играет не только объективная ситуация, но и соответствующее её восприятие: мнения противников по поводу тяжести своего положения или цены требуемой жертвы. «Оценки подобного рода крайне трудны и не сводимы исключительно к рациональным соображениям или расчёту. Их выбор значительно облегчается, если есть символические ориентиры»¹⁰⁰, позволяющие определить ситуацию, как выигрышную или проигрышную для одной из сторон. Когда процесс применения символов институционализирован, продолжительность и острота конфликта уменьшаются, следовательно, изучение символов, которые побуждают к компромиссу или даже признанию поражения одной из групп, не менее ценно, чем осмысление причин межгруппового конфликта.

Природа символических ориентиров может существенно варьироваться. Следовательно, вероятный победитель должен располагать точными сведениями о том, какие именно символы его оппонент расценит как свидетельство своей неудачи. Внутригрупповая борьба может служить препятствием для признания той или иной совокупности событий в качестве недвусмысленного символа неудачи. Даже в том случае, если факт поражения признаёт большинство, вполне вероятно, что меньшинство будет по-прежнему отстаивать возможность дальнейшего сопротивления. Отдельные группы могут прийти к заключению, что лидеры, принимающие решения и согласившиеся положить конец конфликту, предали общее дело.

Наиболее распространённое размежевание сил внутри группы, терпящей поражение, выражается в расхождении между перспективой лидеров и точкой зрения основной массы членов группы. На первых этапах конфликта лидер призван, выражая и отстаивая позицию группы, постоянно убеждать идущих за ним в оправданности жертв, усилий, ресурсов, т.е. в том, что борьба ведётся во имя будущего благополучия

¹⁰⁰ Козер Л. Функции социального конфликта. М., 2000. С. 192.

всех членов группы. Точно так же в дальнейшем лидер должен доказать своей группе, что признание проигрыша продиктовано интересами всех, а не только его соображениями. Чтобы сделать поражение приятным требуется, не меньше усилий, чем для того, чтобы стала желанной борьба. Выгоднее будет такое толкование проигрыша, которое представит его как, по крайней мере, частичную победу.

Если лидер хочет облегчить тяжесть поражения, он должен уметь манипулировать системой символов, посредством которой массы ориентируются в текущих событиях. Например, возобновление работы несколькими забастовщиками, успех демонстрации, поддержка со стороны официальных лиц или СМИ, выражающих мнение группы – все эти события могут иметь символическое значение и расцениваться как признаки победы.

Для руководителя, желающего своему предприятию стабильности и процветания, очень важным является понимание того, что конфликт – это не спонтанное столкновение, а процесс, протекающий во времени и пространстве. Понимание процесса конфликта позволяет осознанно им управлять. Этапы развития конфликта, рассмотренные выше, можно выразить схематически.

Рисунок 5



Рис. 5. демонстрирует, как конфликт переходит от одного этапа к другому. Четырёхэтапная модель является не единственным в социологии вариантом отображения процесса развития конфликта. Некоторые ученые в рамках изучения конфликта как системы отношений, выделяют три фазы развития:

- конфронтационную, когда стороны стремятся обеспечить свои интересы за счёт ликвидации интересов оппонентов;
- компромиссную, когда стороны стремятся договориться, ведут переговоры, идут на уступки, добиваясь максимального обеспечения собственного интереса;
- коммуникативную, когда на основе управленческих коммуникаций осуществляется консенсус, взаимодополняются интересы и подавляются

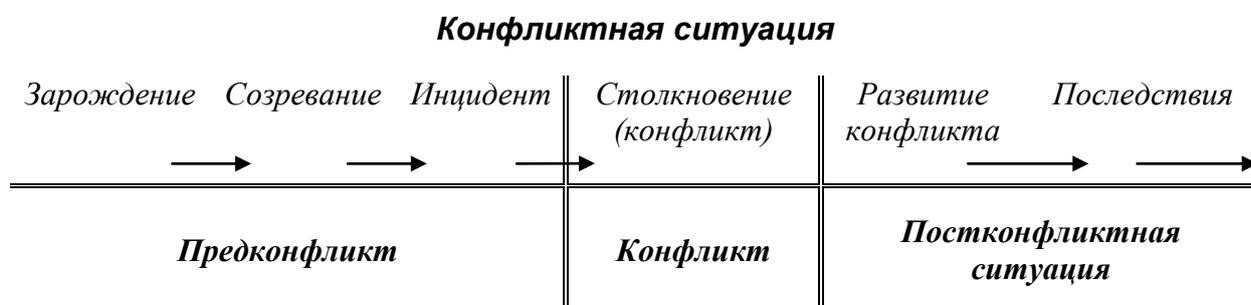
те, которые не приемлемы для организации¹⁰¹.

Подобного рода видение развития конфликта не выдерживает критики, т.к. отражает не весь процесс, а только этапы кризиса отношений и завершения конфликта. Более того, компромиссная и коммуникативная фазы не имеют принципиальных различий и по указанным определениям их сути тождественны.

Современный исследователь конфликта Л.Н. Цой выделяет три основные фазы конфликта: «предконфликт, конфликт и постконфликтная ситуация, которые представлены шестью этапами. Это последовательная смена процессов и событий, каждый из которых характеризуется определенными признаками, элементами, связями и отношениями, усиливающими или ослабевающими социальную напряженность»¹⁰².

Рисунок 6

Фазы развития конфликта (по теории Л.Н. Цой)



Интерпретируя данную модель развития конфликта (рис. 6.) с учётом поставленной задачи по изучению межгрупповых конфликтов, охарактеризуем каждый из шести этапов. Первый этап – зарождение. Наблюдается аморфность, включенность во все многообразные отношения между субъектами. Противоречия на этом этапе существуют потенциально. Второй этап – созревание. Выделяются субъекты конфликта, как носители определенной информации о сути назревающего конфликта, формируются противоборствующие группы, выделяются лидеры. Третий этап – инцидент. Часто непосредственно перед инцидентом происходит выжидание. Противоборствующие группы подбирают удобный повод для конфликта, чтобы занять более выигрышную позицию. Четвертый этап – столкновение (конфликт). Выражение позиций противоборствующих сторон. Пятый этап - развитие конфликта, когда по Л.Н. Цой, происходит изменение некоторых элементов и характеристик, которые присутствуют в конфликтной ситуации, а также факторов, оказывающих различное влияние на конфликт. Шестой этап – последствия, которые могут развиваться в двух направлениях: доминирование разрушительных процессов (затягивание

¹⁰¹ Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом. М., 2006. С. 183.

¹⁰² Цой Л.Н. Концептуализация диагностики и профилактики конфликтов. М., 2000. С. 38

конфликта) и доминирование созидательных процессов (разрешение конфликта).

Сама по себе идея разделения процесса конфликта на три фазы (предконфликт, конфликт, постконфликтная ситуация) является интересной. Под сомнение попадает указанная Л.Н. Цой принадлежность этапов к той или иной фазе. Причина данных сомнений кроется в отсутствии чёткого определения фаз, этапов, а также недостаток признаков, определяющих переход от одного этапа к другому.

Фаза предконфликта подразумевает формирование конфликтной ситуации, характерными чертами которой является скрытость процесса. На данной фазе только зарождается предмет конфликта, и происходит поляризация мнений. Субъекты конфликта на этой фазе в борьбу ещё не вступили. Как только субъекты конфликта вступают в борьбу открытую или скрытую, то это уже конфликт, как таковой. Следовательно, определяющим фазу конфликта фактором является вступление субъектов конфликта в борьбу.

Подобным образом подвергается критике принадлежность этапа развития конфликта к фазе постконфликтной ситуации. Для постконфликтной ситуации характерны поиски путей решения конфликта его субъектами. Этап развития конфликта в интерпретации данной модели включает в себя выдвижение требований субъектами и диверсификация самого конфликта (возникновение на базе существующего конфликта новых конфликтных ситуаций). Когда субъекты конфликта начинают обсуждать пути разрешения конфликта (не путать с выдвижением позиций и требований), тогда можно утверждать, что конфликт переходит на этап разрешения конфликта в стадии поиска компромисса, которая протекает по законам фазы конфликта. Субъекты в этом случае ведут борьбу за принятие таких решений, которые в большей степени были бы выгодны им. Следовательно, определяющим фактором перехода на постконфликтную фазу является принятие мер по разрешению конфликта, меняющих конфликтную ситуацию.

Фаза постконфликтная ситуация должна включать в себя не только последствия определённые как доминирование разрушительных процессов (затягивание конфликта) и доминирование созидательных процессов (разрешение конфликта), но и адаптацию субъектов конфликта к новым условиям. Именно этап адаптации определяет рецидив конфликта, т.е. будет принята ситуация субъектами или возникнет почва для возобновления конфликта.

Используя рациональное зерно, предложенное Л.Н. Цой, и четырёхэтапную модель развития конфликта, можно схематично отразить его динамику по принципу стадия-этап-фаза, что поможет руководителям ориентироваться в конфликтных ситуациях.

Схематичное отражение развития межгруппового конфликта по принципу стадия-этап-фаза

фаза	<i>предконфликт</i>			<i>конфликт</i>						<i>постконфликтная ситуация</i>		
	возникновение конфликтной ситуации			инцидент			кризис в отношениях			разрешение конфликта		
	появление предмета конфликта	поляризация мнений	формирование субъектов конфликта	групповая встреча	регрессия	потеря предмета конфликта	формирование стратегии и тактики борьбы	конфронтация субъектов конфликта	поиск компромисса	внедрение компромиссных решений	адаптация субъектов конфликта к новым условиям	

Таким образом, можно разделить динамику развития межгруппового конфликта на три фазы, четыре этапа и одиннадцать стадий. Насыщенность красного цвета в таблице 3. указывает на степень остроты противостояния и степень опасности конфликта для функционирования предприятия. Чем оттенок красно ярче, тем та или иная стадия, этап и фаза опаснее по своим разрушительным свойствам.

Принадлежность стадий к тому или иному этапу подробно рассматривалась выше. Подробное рассмотрение принадлежности стадий к фазам позволит конкретнее охарактеризовать процесс перехода конфликта к той или иной фазе развития. Это необходимо для управления конфликтом т.к. позволит понять, когда конфликт наиболее опасен для предприятия и чем характеризуется эта опасность.

Фаза предконфликт включает в себя стадии появления предмета конфликта и поляризацию мнений. Появление предмета конфликта подразумевает наличие неудовлетворённости тем или иным проявлением взаимоотношений. На этом этапе группа (будущий субъект конфликта) ещё не сформирован. Недовольство ситуацией только осмысливается частью коллектива. После осмысления спорной ситуации происходит обмен мнениями между членами коллектива, и в силу вступает следующая стадия развития конфликта – поляризация мнений. В ходе поляризации мнений коллектив условно делится на несколько групп, ещё не вступивших в борьбу. Границы групп, их численность и характеристики ещё не определены, а значит, говорить о межгрупповой борьбе преждевременно, т.к. противостояние не выходит за рамки межличностных конфликтов. На данной стадии конфликт начинает вредить предприятию, т.к. падает производительность труда из-за отвлечённости членов коллектива от процесса работы обсуждением

проблемы.

Было бы ошибкой относить стадию формирования субъектов конфликта к фазе предконфликта, т.к. на практике в ходе своего формирования группы уже вступают в межгрупповую борьбу за свои интересы, а наличие борьбы является признаком конфликта как такового. Формирование субъекта конфликта происходит по двум сценариям: либо группа, формируясь, выдвигает лидера, задача которого выражать позицию группы и отстаивать её интересы, либо лидер формирует вокруг себя группу. И в первом, и во втором случае формирование субъекта не может проходить без взаимодействия с враждующей стороной.

Именно в ходе первых столкновений интересов, проявляется активность членов групп и по результатам борьбы определяется лидер, либо в ходе этих столкновений определяется позиция членов коллектива в отношении принадлежности к той или иной группе. Таким образом, очерчиваются границы группы (её состав) и распределяются роли (лидер, коммуникатор и т.п.). Исходя из выше сказанного, можно утверждать, что без борьбы формирование субъектов межгруппового конфликта невозможно. Задача руководителя предприятия вовремя зафиксировать момент первых столкновений интересов, чтобы принять меры направленные на устранение причины конфликта и расформирование его субъектов. Именно первые столкновения, определяющие будущие субъекты конфликта, наиболее объективно отражают предмет конфликта. Последующие инцидент и кризис в отношениях часто происходят по субъективным факторам и с наложением новых конфликтов, имеющих другие предметы.

Таким образом, фаза конфликта начинается с формирования субъектов конфликта. Далее следуют стадии, относящиеся к этапу инцидент: групповая встреча, регрессия, потеря предмета конфликта. Стадии инцидента значимы тем, что определяют характер последующего кризиса в отношениях. В подавляющем большинстве случаев инцидент выражается в открытой борьбе групп. Именно в этот момент происходит так называемая «разведка боем» сил противника. Выявляется позиция противника, его аргументация, способность отстаивать свои интересы, способы отстаивать свои интересы, а главное, численность группы, её сплочённость, статусы членов группы и личностные качества лидера, а значит, стадии инцидента являются индикаторами конфликта и определяют последующий кризис в отношениях.

Результаты столкновения в ходе инцидента анализируются и группы принимают стратегические и тактические решения по характеру будущего противостояния. Так конфликт переходит к этапу кризиса отношений с его стадиями формирования стратегии и тактики борьбы и конфронтации субъектов конфликта. Стратегическим является решение относительно того, будет ли конфликт открытым или скрытым. Так как конфликт является динамическим процессом, а не статическим явлением, то можно говорить лишь о тенденции к открытому или скрытому противостоянию.

К тактике ведения борьбы относятся такие формы проявления противостояния как интриги, провокации, клевета (коммуникативные формы борьбы) и торможение инноваций, предложенных соперниками, вредительство на производственном уровне, документальное усложнение ведения работы, например, усложнение процедуры выписки товара, документов, допусков (производственно-деструктивные формы борьбы).

Даже если конфликт определён как открытый, то в его процессе будут периоды относительного затишья и обратно, если конфликт определяется как закрытый, то в процессе взаимодействия групп будут возникать открытые столкновения. Указанное утверждение распространяется на затяжные формы конфликта, если конфликт краткосрочный, он вполне может быть отнесён к тому или иному типу. Коллективы предприятий достаточно специфические социальные организации, которым не свойственно долгое открытое противостояние групп, так как оно грозит их членам потерей рабочих мест, штрафами и прочими последствиями, затрагивающими первичные потребности.

Конфронтация субъектов конфликта наиболее деструктивна для коллектива и предприятия. Проявления борьбы снижает производительность труда, порождает новые конфликтные ситуации, вредит процессу производства. На данной стадии развития конфликта сложнее всего определить исходную причину противостояния. Но, к сожалению, именно на этой стадии в подавляющем большинстве случаев конфликт становится очевидным для руководства. Это значит, что в борьбу вступает третья сила, стремящаяся урегулировать конфликт. Самым негативным сценарием развития конфликта является вариант разделения руководства предприятия на два лагеря по лоббированию интересов той или иной группы соответственно. Единственным способом выхода из такой ситуации является либо физическое устранение одной из сторон, либо деактуализации предмета конфликта. В случае если руководство проявит мудрость и оставит за собой функции третьей силы по борьбе с конфликтом, то сам конфликт переходит на стадию поиска компромиссов.

Стадия поиска компромиссов хоть и относится к этапу разрешения конфликта, но относить её к фазе постконфликтной ситуации нелогично. В ходе поиска компромисса противоборствующие группы продолжают борьбу за свои интересы. Их цель – принятие решения по устранению конфликта с максимальной выгодой для себя. Относя данную стадию к фазе постконфликтной ситуации, руководители могут сами себя ввести в заблуждение о том, что конфликт миновал пик развития и всё худшее позади. Данная стадия опасна возвращением конфликта на этап кризиса в отношениях из-за противоречий относительно методов решения конфликта, и в этом случае амплитуда деструктивных последствий будет шире, противостояние острее и требования категоричнее и на той же самой почве несогласия с методами решения конфликта могут возникнуть новые конфликты. Таким образом, произойдёт наслаивание конфликтов.

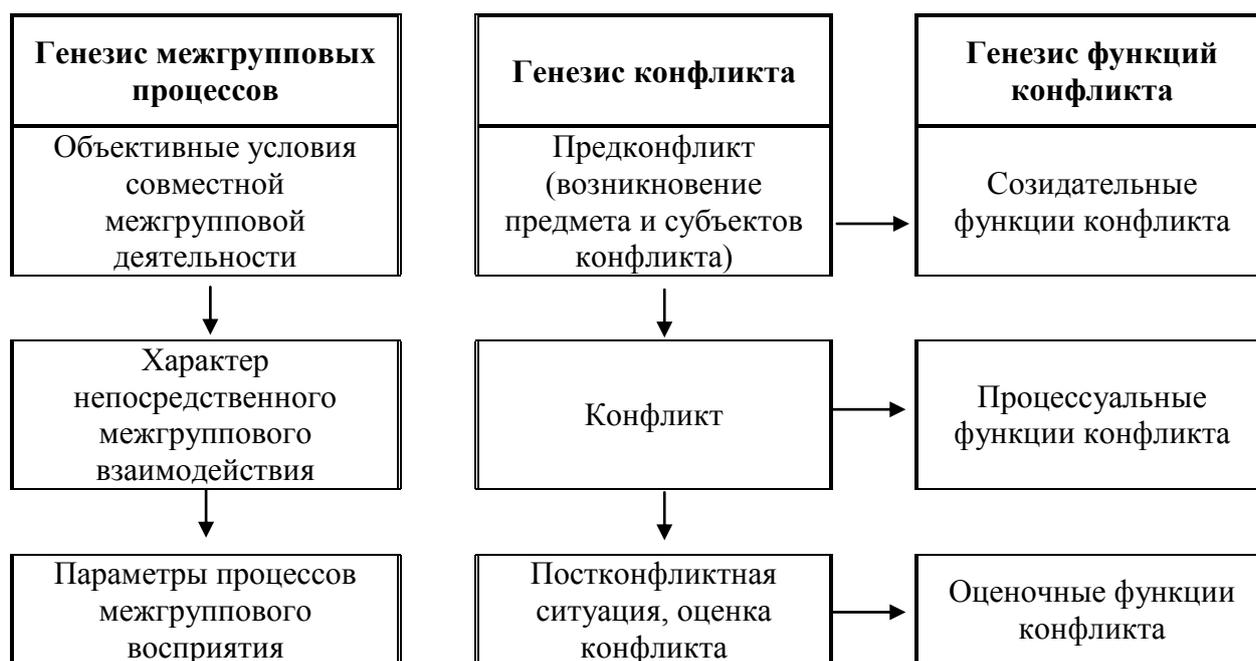
Противоборствующим ранее группам или одной из групп придётся вступить в дополнительный конфликт уже с новым предметом и новым противником (субъектом), который позволил или осознано пошёл на ущемление интересов одной или обеих групп. Развивающийся по такому сценарию конфликт на стадии поиска компромиссов с перспективой развития в мультikonфликт не может иметь отношения к постконфликтной фазе.

Как только утверждаются действия по разрешению конфликта, и их принимает большинство членов каждой из групп, конфликт переходит на фазу постконфликтной ситуации в стадии внедрения компромиссных решений. Данная стадия, как и стадия поиска компромисса опасна неприятием группой или группами внедрённых решений. Разница лишь в том, что чаще при негативном результате с этой стадии конфликт возвращается на стадию поиска компромисса, а не конфронтации субъектов конфликта. Острота конфликта гораздо ниже, чем на стадии поиска компромиссов. Одним из распространённых негативных вариантов развития конфликта в этой стадии является недовольство процессом принятия мер. Это недовольство аккумулируется не только на бывшем сопернике (противоборствующей группе), а в большей степени на тех, кто организывает внедрение антиконфликтных программ, т.е. на руководство коллектива. Происходит перегруппировка сил и изменение субъектов конфликта. Риск возникновения нового конфликта остаётся на достаточно высоком уровне.

После того, как меры по нейтрализации конфликта приняты, наступает завершающая стадия адаптации субъектов конфликта к новым условиям. На данной стадии не исключено возобновление конфликта, наслоение новых конфликтных ситуаций на почве неудовлетворённости сложившейся ситуации. Но, как правило, к моменту перехода конфликта на завершающую стадию наблюдается истощение сил обеих групп, потеря острого интереса к предмету конфликта, апатия, депрессия. Чаще недовольство ситуацией на данной стадии выражается в форме массовых увольнений и текучести кадров, что является характерной чертой низкой степени адаптации членов коллектива. Высокая текучесть кадров предполагает низкую производительность труда. Затраты предприятия на обучение новых членов коллектива не успевают окупаться. Следовательно, задача руководства – обеспечить такие условия адаптации, чтобы члены коллектива чувствовали себя в них максимально комфортно.

Межгрупповой конфликт в коллективе является одним из проявлений межгрупповых взаимоотношений и процессов, и подобие генезиса межгрупповых процессов и генезиса конфликта неслучайно. Процесс конфликта иначе можно определить как функционирование конфликта и логично, что конфликт выполняет определённые функции, соотносимые с каждой фазой его развития.

Генезис межгрупповых отношений, конфликтов и функций конфликтов



Подобие генезиса межгрупповых процессов и генезиса конфликта можно выразить схемой предмет-процесс-оценка. Генезис конфликта обусловлен фазами его развития, каждая из которых несёт функциональную нагрузку. Таким образом, функции конфликта можно разделить на три блока:

- созидательные функции: группосоздающая функция, группосохраняющая функция;
- процессуальные функции: сигнальная функция, диагностическая функция, коммуникативная функция;
- оценочные функции: функция оценки ситуации и последствий конфликта, функция определения превосходящих позиций, функция социализации, адаптационная функция.

Как и сам конфликт, функции конфликта не могут быть позитивными или негативными. Позитивные и негативные могут быть последствия функционирования конфликта. Каждая из функций конфликта может спровоцировать как позитивные последствия, так и негативные.

Группосоздающая функция конфликта обеспечивает создание в коллективе групп, членство в которых определяется отношением к предмету конфликта. С одной стороны, внутри каждой из групп между членами наблюдается сплочённость, поддержка, взаимовыручка (внутригрупповой фаворитизм). Внутригрупповой фаворитизм способен в определённых условиях приносить пользу предприятию в виде повышения производительности труда, оптимизации рабочего процесса, нивелированию некоторых внешних раздражителей. Но между членами враждующих групп наблюдается межгрупповая дискриминация, что, напротив, приводит к снижению производительности труда, затруднению

рабочего процесса и повышению конфликтной возбудимости.

Группосохраняющая функция конфликта проявляется, когда субъекты конфликта уже сформировались и каждой из групп необходимо определить свои границы, структуру, принципы и нормы поведения. С одной стороны, между группами начинает проявляться противостояние в виде конкуренции, что способствует развитию некоторых направлений на предприятии, творческому подъёму и, при определённых условиях, повышению производительности труда. С другой стороны, группосохраняющая функция, обеспечивая существование субъектов конфликта, ведёт к увеличению социального напряжения, к эскалации и диверсификации конфликта. Пока существуют субъекты конфликта, между ними будут напряжённые отношения, пагубно сказывающиеся на трудовом процессе.

Сигнальная функция конфликта демонстрирует проблему, сигнализирует о неблагополучии в организации, указывает на то или иное отклонение социально-производственной ситуации от оптимальной. При этом предмет конфликта может быть завуалирован наслоением, возникшим в ходе инцидента и эскалации конфликта. Наличие проблемы, указывает на противоречия в трудовом процессе предприятия, которые необходимо разрешить.

Диагностическая функция проявляется в ходе развития кризиса отношений в конфликте, когда руководству зачастую приходится иметь дело не с одной конфликтной ситуацией, а с целым клубком противоречий и взаимного недовольства оппонентов. В ходе развития конфликта диагностируются не только предметы и субъекты конфликтов, но и коллектив в целом и структура предприятия. Очевидными становятся недоработки в структурной иерархии, должностных инструкциях, производственном процессе, часто меняются местами определённые до конфликта первостепенные и второстепенные задачи.

Коммуникативная функция позволяет открыть информацию, которая ранее была недоступна субъектам конфликта и руководству предприятия. В ходе конфликта стороны высказывают свои позиции, предъявляют претензии, пытаются найти компромисс, т.е. осуществляют коммуникацию. Результатом этой коммуникации могут быть позитивные изменения в структуре предприятия, в организации труда, полезные инновации, а могут быть и негативные последствия в виде диверсификации конфликта, нагнетания напряжённой социальной атмосферы, снижение производительности труда, дезорганизация процесса труда.

Функция оценки ситуации и последствий позволяет определить причинно-следственную связь конфликта, оценить последствия конфликта, разделив их на позитивные и негативные. Оценка негативных последствий позволит в дальнейшем принять меры по их ликвидации.

Функция определения превосходящих позиций может проявиться и в качестве определения стороны победителя в конфликте, и

в качестве определения позиции в методах борьбы с последствиями конфликта.

Функция социализации выражается в том, что конфликт способен оказывать воздействие на развитие группы в целом и отдельной личности (члена группы) в частности. Это воздействия может быть как позитивным, так и негативным. С одной стороны конфликт может активизировать самосознание, стимулировать раскрытие способностей работников и группы, а с другой стороны породить такие явления как разгильдяйство, апатия, депрессия, хулиганство.

Адаптационная функция конфликта отражается не только на субъектах конфликта, но и на всём коллективе предприятия. С одной стороны группы-оппоненты адаптируются к конфликтной и постконфликтной ситуации, с другой стороны руководство и остальной коллектив адаптируется к конфликту, его последствиям и инновациям, спровоцированным конфликтом.

Характер последствий конфликта зависит от коллективных, совместных действий групп-оппонентов и посредников (например, руководителя) по разрешению конфликта. Чтобы принятые меры не усугубили ситуацию, а свели деструктивные последствия к минимуму, следует учитывать природу конфликта, динамику его развития, а главное своевременно его диагностировать.

4. СПЕЦИФИКА РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

ОАО Горпищекомбинат «Энгельсский» (далее ГПК «Энгельсский») относится к пищевой и перерабатывающей промышленности. Пищевая и перерабатывающая промышленность Саратовской области объединяет 126 крупных предприятий, 693 предприятия среднего и малого бизнеса. В этой сфере задействовано (не считая отрасли оптовой и розничной торговли продуктами питания) более 61 тысячи человек¹⁰³. Естественно, что проблема социальной стабильности и устойчивого функционирования на этих предприятиях требует внимательного рассмотрения и анализа.

Отрасль пищевой промышленности отличается от многих других отраслей более тесным и динамичным контактом с обществом, т.к. реакция потребителя на производимый товар мгновенна и, в свою очередь, реакция предприятия на нужды и спрос населения должна быть аналогичной. Но для концентрации внимания на анализе рынка необходимо должное внимание к данным исследованиям со стороны руководства, что гораздо легче сделать в социально стабильном коллективе.

Для стабилизации и будущего роста конкурентоспособного производства в российской пищевой промышленности необходимы, в частности, ее структурная перестройка: диверсификация, повышение технического, организационного и экономического уровней развития большинства предприятий, что требует крупных инвестиций. Изыскать их в нужные сроки и в достаточном объеме за счет собственных финансовых источников большинство предприятий не может. Возникает проблема поиска инвестора, будь то государство, юридическое или физическое лицо, для которых инвестирование в виде долгосрочных займов, приобретения акций и т.п. было бы привлекательным.

Рынок и конкуренция выступают мощными стимуляторами повышения качества, обновления продукции и технологии, действенным средством постоянного контроля за движением издержек производства. Фирма может получить дополнительную прибыль только в том случае, если она будет вести предпринимательскую деятельность более эффективно, чем конкуренты. Конкурентами являются все предприятия выпускающие аналогичный товар. В свою очередь товаром можно определить конечный результат производственной деятельности, имеющий типовую, качественную и ценовую характеристики. Для современных условий желательное завоевание доли рынка не столько методами силового давления, сколько согласованными, скоординированными действиями производителей при установлении цен, определении объемов продукции и её видов, применяемых технологий и

¹⁰³ Из доклада пресс секретаря Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности саратовской области. Январь 2004 г.

оборудования, выборе партнеров. В саратовской области многие конкурирующие предприятия пищевой промышленности, особенно в период с 1996 по 2002, находились скорее, в состоянии вражды, чем сотрудничества, несмотря на то, что многие из них пребывали в кризисе.

Любое предприятие проходит несколько этапов своего бытия: становление, функционирование, развитие и кризис. На первом этапе – происходит создание системы, притирание её компонентов, и как только это произойдёт, осуществляется переход к стадии функционирования. Естественно, имея несколько составляющих, рано или поздно, одна или несколько из них опередят остальные на стадии развития, что может стать почвой для возникновения конфликтов, способных привести к кризису предприятия. Но кризис в производстве может породить не только конфликт в коллективе (внутренний фактор), а, например, неблагоприятная экономическая и политическая ситуация в государстве будь то дефолт, политические преобразования, ведущие к пересмотру порядка хозяйствования и правовой основы, (внешний фактор). Такие внешние факторы могут спровоцировать напряженность на предприятии, и чем сложнее структура этого предприятия, тем более серьезными могут быть последствия такого влияния.

Характерными чертами предприятия, находящегося в кризисе, являются:

1) отсутствие средств выделяемых на поддержание и развитие производства: ремонт и приобретение нового оборудования;

2) отсутствие социальной политики (сжатие вплоть до нуля программы по повышению квалификации сотрудников, системы поощрений, защиты работников);

3) неконкурентоспособность, выражающаяся в снижении товарооборота, качества продукции, в отсутствии рекламного проектирования и в низком спросе на производимый товар (спрос определяется качественной оценкой покупателем товара, интенсивностью его потребления).

Рассмотрим историю развития конфликтов в производственном коллективе ОАО ГПК «Энгельский». Наиболее сложным конфликтным периодом в истории предприятия были 1998-2003 гг. Усугубившими атмосферу в коллективе факторами стали дефолт в 1998 году и смена учредительного состава в 2000 году.

Производственно-организационная структура ОАО ГПК «Энгельский» до 2000г. выглядела следующим образом: кондитерская фабрика, цех фруктовых вод и пивоваренный завод, которые размещаются, по сей день, на трёх отдельных площадях в центральной части г. Энгельса. Основанием предприятия можно считать 1937 год, когда был введён в эксплуатацию цех фруктовых вод по адресу ул. Калинина, 32. В 1942 году начат разлив пива в пивоваренном цехе на ул. Свердлова, 11. Кондитерская фабрика была создана в 1957 году по адресу ул. Персидского, 1. К 1997г. помимо производственных площадей в

структуру ГПК вошли рознично-торговые: два фирменных бара и два фирменных магазина.

Структура предприятия, объединившего принципиально разные направления производства, объясняется сезонностью товаров. Пиво и воды пользуются активным спросом в тёплое время года, тогда как спрос на конфеты, употребляемых большей частью с горячим чаем, увеличивается в холодное время года. Таким образом, два направления предприятия, обусловленных сезонностью производимых продуктов, попеременно являлись дотационными и донорскими. При этом в коллективе (на протяжении всего существования предприятия) возникали конфликты, предметом которых был спор: «кто за счёт кого живёт и кто кого «кормит».

Сложная структура предприятия с диверсификацией производства определяет сложную структуру коллектива. Подобные организации находятся в зоне постоянного риска возникновения конфликтов, т.к. чем сложнее структура коллектива, тем насыщеннее взаимоотношения внутри него. Предприятия со сложной структурой более инертны и менее адаптивны к меняющимся условиям внешней социально-экономической среды, что создаёт дополнительные условия возникновения конфликтов. Именно изменения внешней социально-экономической среды (переход от планово-административного ведения экономики государства, к рыночной экономике) стали почвой для возникновения серьёзного межгруппового конфликта на ГПК «Энгельсский», повлекшего за собой кризис предприятия.

Неспособность комбината своевременно принять меры по адаптации привела к эффекту «консервирование предприятия» на фоне меняющейся внешней социально-экономической среды. Эффект «консервирования» был достигнут несколькими десятилетиями работы с поставщиками сырья и оптовыми покупателями произведённой продукции по указаниям от исполкомов, а после по принципу родственно-дружеской связи. С одной стороны, это обеспечивало стабильность производству: сырьё приходило вовремя, продукция сбывалась, следовательно, рабочие были обеспечены занятостью и зарплатой, руководство получало дополнительный доход по системе бонуса. Но с другой стороны, подобная искусственная стабильность и девиз работников: «Мы и так всё продадим, что бы ни произвели» – способствовали отставанию от конкурентов и постепенному вытеснению предприятия с рынка.

До 1991 года, имея стабильные и прогнозируемые доходы, предприятие могло осуществлять систематическое обновление технического парка и ремонт производственных и торговых площадей. Нестабильность макросистем государства 1991-2000 гг. привела к нестабильности функционирования организаций. Прибыли стали носить не систематический а хаотичный порядок, что не позволяло планировать расходы предприятия на поддержание условий труда, обновление оборудования развитие товарного ассортимента. Практику планового

обновления и реконструкции производства заменила практика «латания дыр». Это привело к проблемам технического характера (структурно-производственным и товаропроизводственным противоречиям).

Структурно-производственные противоречия заключались в значительном отличии цехов предприятия условиями труда, оснащением, производственной загруженностью. Товаропроизводственные противоречия состояли в несоответствии достаточно высокого качества некоторых видов товара с их неудовлетворительным оформлением. Существование товаров-лидеров (рентабельных, популярных) и товаров-аутсайдеров (нерентабельных или плохо продаваемых) является нормой, если в товарной корзине предприятия товаров-аутсайдеров не более 20%. Ассортимент ГПК «Энгельсский» 1996-2001 гг. только на 35% состоял из рентабельных, популярных товаров. Например, цех фруктовых вод, производя квас, минеральную воду, лимонад, горчицу, растительное масло, успешно торговал только квасом.

За период с 1991 по 1995 гг. коллектив предприятия сократился с 380 человек до 270. Были упразднены ночные производственные смены, загруженность производства упала до 25%. Самыми распространёнными конфликтами в коллективе стали мотивационные конфликты, в частности конфликты безопасности, вызванные угрозой потери рабочего места членами коллектива. Данные конфликты не являлись долгосрочными, т.к. разрешались через устранение (увольнение) субъектов конфликта. Более опасные для функционирования предприятия конфликты стали проявляться с 1995г. Это были ресурсные конфликты, относящиеся к мотивационной группе конфликтов, возникшие на фоне борьбы за дополнительный доход и лучшие условия труда

Конфликт в коллективе ГПК «Энгельсский» развивался по трём направлениям: взаимоотношения трудовых групп, взаимоотношения руководителей и подчинённых, взаимоотношения организации и внешней социально-экономической среды. Конфликт между трудовыми группами разделил коллектив по отношению к инновациям на пропагандирующую и тормозящую группы; по принадлежности к структуре коллектива на коммерческую и производственную группы. Социальная напряжённость на предприятии стала возрастать с развитием рыночных отношений и с нарастающей инфляцией.

Во главе коммерческой группы была женщина-лидер – коммерческий директор, отстаивающая свои интересы и интересы подчинённых ей отделов: снабжение и сбыт с не выделившимся ещё отделом маркетинга. Сотрудники коммерческой службы имели прибавку к окладам в виде процентов с продаж, откатов и бонусов от фирм-партнёров. Отсутствие легального повышения заработка и процентных надбавок у производственной группы, спровоцировало создание оппозиции к коммерческой службе.

Во главе производственной группы стала другая женщина-лидер – начальник лаборатории, которая организовала систему «чёрного» сбыта.

Имея право вето на ввозимое сырье, т.к. оно должно пройти пробу, она внедрила своего человека сначала в отдел снабжения, за тем в отдел технического обслуживания оборудования. Например, при производстве лимонада, на 1000 литров списывается 300 литров на разлив, брак и т.д. Оказалось, что в начале линии есть рычаг, ослабляющий цепь, поэтому при проверке фиксировалась большая потеря жидкости, что не соответствовало действительности. В пользу «черного» сбыта не только лимонада, но и всей продукции, говорят свидетельства работающих в отделе маркетинга (с декабря 2000г) торговых представителей. Обращаясь к потенциальным покупателям с предложением приобретения продукции, они сталкивались с подобными ответами: «Я на вашем Горпищекомбинате куплю всё, что захочу и заплачу столько, сколько захочу».

Стадия возникновения конфликта сменилась возникновением инцидента. Поняв необходимость преобразования всей системы производства, коммерческий отдел стал активно работать, выделился отдел маркетинга. На базе отчётов отдела маркетинга коммерческим директором были внесены предложения по упрощению выписки документов, счёт-фактур, расширению ассортимента, переходу на импортные этикетки, работе с клиентами, созданию независимого контроля качества и т.д. Осуществление данного плана повлекло бы усиление коммерческой группы, а это противоречило интересам производителей, которые всячески препятствовали инновационной деятельности. Увольнение из отдела снабжения члена производственной группы послужило инцидентом, после которого производственная группа стала тормозить все идеи коммерческого отдела относительно продукции, усложнилась выписка сертификатов соответствия на продукцию и выдача сертификатов качества клиентам. Конфликт перешёл на следующую стадию развития – кризис в отношениях.

Кризис в отношениях между коммерческой и производственной группами стал отпугивать постоянных клиентов, а новые, сталкиваясь со сложной бюрократической системой, отказывались сотрудничать. Искусственно вызванный кризис спроса, по замыслу производственной группы, должен был повлечь уход с предприятия коммерческого директора и его людей. Расчёт производителей не оправдался, а кризис стал затягиваться и приобретать опасные черты. В первую очередь пострадал бюджет предприятия, планируемый на социальную сферу (льготные путёвки, дополнительная медицинская помощь и т.п.). Во вторую очередь пострадал бюджет на развитие производства и инновации. Далее очередь дошла до сокращения объёмов закупаемого сырья и, как следствие, выпускаемой продукции. Репутация предприятия резко падала. Это всё отразилось и на «чёрном» сбыте, но исправить что-то на практике было крайне сложно, никто не хотел признавать ошибки, да и на их исправление средств не было. Заняв позицию маневрирования между интересами двух противоборствующих групп, руководство только ухудшало ситуацию и в итоге обеим группам стало не выгодным. Потеряв

контроль над конфликтом, руководство потеряло предприятие, которое пришлось продать холдингу «Вита».

Учредительный и руководящий состав полностью сменился. Зная о конфликте между службами, новый директор принял решение устранить его путем смены коммерческого отдела, т.к. представители коммерческого отдела занимали более активную и ярко выраженную позицию борьбы. Стали приниматься действия по смягчению конфликтной ситуации: коллективное празднование профессионального праздника, нового года, выделилась специальная статья в бюджете на подарки к 23 февраля, 8 марта, дням рождения. Была осуществлена переоценка работы всех отделов, особую роль отвели отделу маркетинга – анализировать структуру предприятия, вести исследование рынка сырья и потребительского рынка, прогнозировать тенденцию спроса на продукцию, разрабатывать и реализовывать имиджевую политику предприятия.

Часть социального напряжения в коллективе удалось снять, но проблемы, созданные кризисом отношений двух противоборствующих групп, создавали почву для новых конфликтов. Несмотря на практически полную смену коммерческой группы, конфликт между ней и производственниками не исчерпал себя. Это произошло потому, что субъект конфликта был устранён, а причина осталась и вызвала новую волну возмущения уже с обновлённой группой. За период с октября 2000 по октябрь 2001 года в коммерческой службе сменилось 5 руководителей. Причиной ухода большинства был конфликт с производственной группой. Вместо совместной работы и принятия мер, группы перекладывали вину за вытеснение с рынка друг на друга: «вы не умеете торговать, а вы не умеете производить». Учитывая должностные полномочия, коммерческий директор не мог обязать производственный отдел принимать инновационные идеи и рычагов давления не имел. Он предлагал генеральному директору уволить большинство производственников, обновив тем самым коллектив (как было сделано в свою очередь с коммерческой группой), аргументируя это предложение тем, что с нуля работать легче, чем с минуса. Данную идею генеральный директор не поддержал т.к. массовое увольнение могло негативно сказаться на предстоящей предвыборной компании (генеральный директор баллотировался в думу).

Отсутствие мер по управлению конфликтной ситуацией, частая смена руководителей коммерческой службы, ухудшение положения предприятия на рынке, снижение заработной платы привели к тому, что конфликт между коммерческой группой и производственной ушёл на второй план относительно конфликта между работниками и работодателями. При этом между данными конфликтами прослеживалась чёткая причинно-следственная связь. Таким образом, произошла трансформация и диверсификация конфликта. Конфликт из горизонтального трансформировался в смешанный горизонтально-

вертикальный. К ресурсному конфликту, обусловленному борьбой за дополнительный нелегальный доход, добавились инновационный конфликт, вызванный вхождением комбината в группу компаний «Вита», информационный, вызванный непониманием действий руководства, и внешний конфликт с организациями-партнёрами.

Не оправдалось ожидание крупных денежных вложений в производство со стороны «Виты», которая все средства потратила на покупку предприятия. Это разочарование подкрепилось поставкой с «Вита-принт» на кондитерский цех коробок низкого качества под торт, пряник и др. продукцию. Отсутствие обещанного повышения зарплаты привело к формированию модели поведения: «Я буду работать ровно столько, сколько сочту нужным за те деньги, которые получаю».

После выпуска фирменных буклетов, календарей, оформления торговых точек наблюдался всплеск работоспособности: в этот момент было разработано и произведено 8 новых наименований продукции, но отсутствие дальнейших мер по улучшению ситуации на предприятии привело к медленному снижению показателей.

Поставщики сырья, работавшие с прежним руководством, с новым составом работать отказывались. Это привело к частой смене партнёров, а значит характеристики муки, сахара, солода и т.д. тоже менялись, отражаясь на качестве и вкусовых особенностях производимого продукта. Появились задержки с поставкой сырья, периодически цеха оставались без работы, а следовательно, рабочие получали меньшую зарплату, чем прежде, не выполнялись обязательства перед заказчиками. Потеряв половину клиентов, возникла необходимость завоёвывать рынок сбыта, который и так перенасыщен подобной продукцией. Был взят курс на производство конкурентоспособного товара и отказ от убыточного.

К 2004 году ГПК «Энгельсский» справился с конфликтной ситуацией. Кредитные средства помогли обновить оборудование, улучшить условия труда, финансировать инновации. Производственная загруженность поднялась с 25% до 90%. Изменилась внешняя социально-экономическая ситуация – легализация товародвижения, ужесточение контроля со стороны государства привели к упразднению схемы «чёрного» сбыта. Таким образом, улучшение внешней социально-экономической среды позитивно отразилось на функционировании предприятия.

История конфликта ГПК «Энгельсский» доказывает, что отсутствие внимания к конфликтам со стороны руководства может привести к кризису производства. При разрешении конфликтной ситуации необходимо в первую очередь устранять причины конфликта, а не его субъекты. Неразрешённые конфликты способны порождать новые конфликтные ситуации. Устранение причин конфликта и благоприятные изменения в экономике РФ привели к тому, что на сегодняшний день ГПК «Энгельсский» стабильное, развивающееся предприятие, продукция которого награждена медалями Министерства сельского хозяйства и

перерабатывающей промышленности.

Федеральное агентство водных ресурсов (ФАВР) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг и управлению федеральным имуществом в сфере водных ресурсов¹⁰⁴. Так же известно как Росводресурсы. Федеральное агентство водных ресурсов находится в ведении Министерства природных ресурсов Российской Федерации. Осуществляет свою деятельность непосредственно или через свои территориальные органы (в том числе бассейновые) и через подведомственные организации во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

Таким образом, ФАВР, имея сложную внутреннюю социальную структуру, является частью ещё более сложной социальной структуры. При этом характер деятельности обязывает тесно взаимодействовать с другими организациями, органами исполнительной власти и местного самоуправления. В процессе внутреннего и внешнего взаимодействия неизбежно возникают конфликтные ситуации¹⁰⁵.

Федеральное агентство водных ресурсов руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, актами Министерства природных ресурсов Российской Федерации и Положением о ФАВР. Неоднозначная трактовка всех выше перечисленных документов и противоречия, кроющиеся в них изначально, стали благоприятной почвой для внутриорганизационных и межорганизационных межгрупповых конфликтов. Более того, меняющаяся внешняя социально-экономическая среда спровоцировала инновационные конфликты¹⁰⁶.

Водное хозяйство как отрасль.

Первое, с чего следует начать анализ сложившейся неблагоприятной ситуации в водном хозяйстве, – это с вопроса «является ли водное хозяйство отраслью?». Проблема состоит в том, что в государственном отраслевом реестре нет отрасли водного хозяйства, а значит, нет к нему должного внимания со стороны правительства, не ведётся аналитика соответствующая статусу отрасли, что создаёт зону социального дискомфорта между работниками водного хозяйства, водопользователями

¹⁰⁴ См. Приложение 1. Положение о Федеральном агентстве водных ресурсов. В ред. Постановлений Правительства РФ от 30.07.2004 №401, от 06.06.2006 №354.

¹⁰⁵ Следует отметить, что гайд экспертных интервью не содержит прямых вопросов, связанных с социально-экономическими конфликтами. См. Приложение 2. Эксперты указывали на наличие конфликтных ситуаций непосредственно, без соответствующих вопросов интервьюеров.

¹⁰⁶ Список экспертов см. Приложение 3.

и другими государственными ведомствами и институтами.

...мы только говорим «отрасль водного хозяйства», а в отраслевом перечне её нет, хотя мы очень давно говорим, что нужно, это сделать для того, чтобы правительство по-другому относилось. Когда у нас отрасль будет включена в отраслевой реестр, когда водные ресурсы будут зафиксированы наравне с нефтью, газом, углем в ресурсах, в национальных щитах страны, тогда будет другое отношение.¹⁰⁷

...очень серьезная проблема в осуществлении управления водным хозяйством заключается в том, что у нас нет утвержденной государственной политики в водном хозяйстве. Во всех странах водное хозяйство является отраслью. Каждая страна имеет свою именно водную политику, которая утверждена как национальный документ, правовой документ, которому следуют. Вода – это такой ресурс, который просто требует отдельного документа, более того, требует выделение в отрасль со всеми вытекающими последствиями. Об этом неоднократно говорили, какие-то концепции разрабатывали, но никогда не довели до конца.

Строгий учёт водных ресурсов и мониторинг их состояния крайне необходим государству и не менее значим для государства, чем другие природные ресурсы, обозначенные как отраслевые. Однако отсутствие системного анализа водного хозяйства ведёт к негодованию, непониманию его работников действий государственных органов. Государство, поддерживая одни отрасли и оставляя без внимания другие, ущемляет интересы последних. Более того, отсутствие внимания государственных органов к водному хозяйству, работники водного хозяйства воспринимают как ущемление личных интересов.

...коммунальное хозяйство – отрасль, а отрасли водного хозяйства у нас нет, и вроде не должно, по идее, это задевать, какая, казалось бы, разница, а всё равно ужасно обидно.

Резюмируя мнения экспертов, следует отметить необходимость внесения водного хозяйства в государственный отраслевой реестр, придав ему, статус отрасли, что будет способствовать должному вниманию, защите и регулированию отношений водопользователей со стороны правительства и общества. В противном случае, возникнет множество конфликтных ситуаций обусловленных как законодательными противоречиями, так и борьбой за водные ресурсы, которая в ближайшем будущем будет резко усиливаться. Пока межгрупповой конфликт относительно проблемы статуса водного хозяйства в государственной отраслевой структуре только зарождается, находится на стадии поляризации мнений, накапливая недовольство по поводу правовых противоречий, но уже возникают проблемы управления водным хозяйством на всех уровнях.

¹⁰⁷ Курсивом отмечены цитаты комментариев экспертов.

Организационно-управленческие проблемы водного хозяйства. Информационные, ролевые, инновационные конфликты. На сегодняшний день водным хозяйством занимаются несколько организаций, и, по мнению экспертов, действия этих организаций не всегда согласованы между собой, более того они делают водное хозяйствование более инертным, а конфликтные ситуации развиваются вплоть до эскалации межгрупповых конфликтов.

...проблемой безопасности на водных объектах, кроме ФАВР, еще занимается МЧС, Росприроднадзор и МВД. И опять же, диверсифицированная ответственность, ведёт с одной стороны к тому, что у семи нянек дитя без глаз, а с другой стороны обостряет отношения между всеми этими няньками. В этой ситуации проигрывают все, и в первую очередь водные ресурсы страны.

...сегодня очень актуальный вопрос – это борьба с наводнениями. По существу, это, безусловно, головная боль Росводресурсов (ФАВР). И в тоже время все основные рычаги по ликвидации последствий у Шойгу (МЧС). И здесь нет взаимопонимания между министерствами, к сожалению, приходится каждый год ссориться, конфликтовать. Конечно, создается такое впечатление, что Росводресурсы перекладывают ответственность, в то время как у них самих нет полномочий в решении проблемы наводнений целиком.

Ещё одним наиболее часто упоминаемым негативным моментом в управлении отраслью является отсутствие рычагов воздействия на водопользователей со стороны ФАВР. Эксперты отмечают негативные последствия разграничения ответственности за водное хозяйство между разными ведомствами.

...промышленные предприятия воздействуют на качество воды, а Федеральное агентство водных ресурсов может только констатировать: мол, мы знаем, что вот в этом водном объекте ООО «Святогор», такой нехороший, портит качество водного объекта. А сделать ничего не может. Это уже функции Технадзора и Природнадзора, с которыми агентство находится в постоянной борьбе.

Недовольство друг другом ведомств часто вызвано инертностью и бюрократизмом. Пока ФАВР оформляет акты о нарушении водопользования, пока эти акты рассматриваются в Росприроднадзоре и других организациях – время уходит, нарушители используют его в своих интересах и к моменту визита Росприроднадзора, МВД все показатели приводятся в норму.

Проблема заключается ещё в том, что у всех ведомств, так или иначе связанных с водным хозяйством есть свои внутриведомственные документы. Документы разных ведомств относительно водных ресурсов и водопользования не всегда согласованы друг с другом.

...бывшая такая СЭС – у них вышли свои ведомственные документы, Роспотребнадзор – свои ведомственные документы, они никак не

связываются с документами МПР России, то есть, никак не согласовываются. В связи с этим наблюдается разобщённость действий.

...если выехать на водохранилище – кругом нарушения. Системы наказания у нас, как бы, нет. Мы (ФАВР– авт.) распределительные функции выполняем. Есть у нас Росприроднадзор, который осуществляет контроль. И то у них какая ситуация: выехали, обнаружили, что нарушаются водоохранные правила, но они могут выписать штраф 30 тысяч рублей. И потом пишут либо предписание, либо в прокуратуру. А прокуратура может написать, скажем, предписание: в течение 6 месяцев устранить нарушения. И все. Росприроднадзор – одно, прокуратура – другое, милиция – третье. Но, естественно, у каждой структуры свои проблемы, и иногда мы не можем эффективно решить вопрос.

Со стороны взаимодействующих с ФАВР ведомств, существует альтернативное мнение по поводу нехватки полномочий ФАВР. На базе расхождения мнений по указанному поводу существует межгрупповой конфликт, который можно классифицировать как ролевой.

...Сегодня уже все полномочия им даны. Вот с нового года и с июля месяца (2007г. – авт.) вышли постановления, очень много полномочий, чтобы они могли регулировать самое главное – сброс загрязняющих веществ. Вот эти постановления ждали. Два последних постановления с декабря прошлого года и от июля этого года полностью дают им возможность, но опять по согласованию с пятью органами федеральной власти: Ростехнадзор, Роспотребнадзор, Росприроднадзор, МЧС и МВД. Мы в системе пяти.

Следует отметить тесную взаимосвязь организационно-управленческих и правовых проблем водного хозяйства.

...На первое место я бы поставил организационно управленческие и правовые проблемы отрасли. В первую очередь отрасль страдает от недоработок законодательства и как следствие неслаженного управления водным хозяйством. Не отрегулированы должным образом взаимоотношения между государством и водопользователями, между ведомствами, отвечающими за водное хозяйство.

Многие эксперты указывали на последствия неслаженной системы управления водным хозяйством и на межгрупповой конфликт между ФАВР и представителями строительного бизнеса.

...среди организационно-управленческих проблем следовало бы отметить проблему, связанную с застройкой прибрежных территорий, которые являются особо охраняемыми водными зонами. Стоит отметить несогласованность всех органов власти, в частности по вопросам самовольных построек и застроек этих прибрежных территорий. Имеют место разнообразные случаи и самозахвата, и регистрации права собственности на земельные участки, находящиеся на водоохраной территории. Необходимо повысить слаженность органов. В случае самозахвата прибрежных территорий Агентство водных

ресурсов в связи с вопросами своей компетенции должно принимать меры по сношению незаконно построенных объектов с привлечением Прокуратуры, органов внутренних дел. В случае регистрации права собственности на участке земли, находящейся в водоохранной зоне, Агентство должно сотрудничать с соответствующими службами, которые оформляют соответствующие права на землю и земельные участки, чтобы в дальнейшем не было судебных процессов больших и долгих по сношению этих объектов. То есть, на стадии регистрации права собственности Федеральная регистрационная служба должна сообщать Росводресурсам обо всех постройках прилегающих к водным ресурсам, которые находятся в ее регистрационных делах.

В противовес выше сказанному относительно охраны и соблюдения госсобственности на прибрежные, водоохранные территории существует другое мнение, связанное с необходимостью разрешить частную собственность в водоохраных зонах. Это мнение принадлежит некоторым управляющим Министерства природных ресурсов (МПР) и депутатам от партии «Единая Россия», с которыми ФАВР по этому вопросу находятся в конфронтации. Являясь частью МПР, ФАВР вынужден вступать с ним в межгрупповой конфликт, отстаивая подведомственные территории в зоне своего контроля. В свою очередь, МПР с помощью «Единой России» лоббирует проекты по разрешению частной собственности на прибрежные территории.

...сегодня закон не позволяет иметь в собственность прибрежные полосы, и, как правило, дома, которые строятся на берегах, ограждаются заборами в 20-50м от водоема, и эта полоса загажена, она приносит еще больше грязи и вреда. Поэтому мы и некоторые депутаты Госдумы сегодня готовы вносить такие правки в законопроект и все-таки разрешить каким-то кооперативам, жилищным собственникам или товариществам этих жилых домов разрешить в собственность оформлять именно береговую территорию с определенными экологическими условиями. То есть, при наличии очистных сооружений, берегоукрепления и при условии создания такой же рядом благоустроенной территории для объектов общего пользования. То есть когда это государственное – это может быть ничье и очень трудно это контролировать. Когда мы конкретно разрешаем не на всех водоемах, а тех, которые не являются водопользованием для питьевых нужд, разрешить вот эти вещи делать при определенных условиях – это нормально.

...Всю жизнь люди селились возле воды, и если им запрещать это, они все равно будут делать, и делать это по-хамски. Лучшее это узаконить, но чтобы общая доступность к воде в определенных местах оставалась. Если даем мы вам километр, то рядом полкилометра за счет вот этих, которым мы даем километр, чтобы был там организован пляж, парк для общего пользования. Вот эта позиция в принципе у Министерства природных ресурсов есть, но с такой позицией, прежде

всего, должны выходить экологи и депутаты. Поэтому к вашему вопросу: сама вода не должна быть частной, только государственной. Прибрежная часть может быть частной, но только при определенных условиях.

К организационно-управленческим проблемам следует отнести кадровый голод, который испытывает ФАВР. Интересно то, что эту проблему отмечали не только работники ФАВР, но и представители водопользователей, администраций и ВУЗов. Высокая текучесть кадров негативно сказывается на качестве работы ведомства. Наблюдается острый дефицит профильных специалистов, которых с каждым годом становится меньше. На смену им приходят люди, не имеющие должного образования в сфере водопользования. Часто меняющиеся руководители столь же часто меняют кадровый состав «под себя», что провоцирует межгрупповые конфликты между «старыми» и «новыми» сотрудниками. Ситуацию усугубляет низкая оплата труда.

...очень большое значение имеет вопрос, связанный с тем, что министерство природных ресурсов, куда входят Росводресурсы, наиболее неустойчивое в смысле кадров. Частая смена руководства (на это тоже есть объективные причины) приводит к частой смене кадров. Как сегодня оказалось, эта смена кадрового состава привела к тому, что в агентстве у нас сократилось число специалистов именно водников. Конечно, приходят люди молодые, энергичные, из других сфер деятельности. Они не некомпетентны, и нужно какое-то время, чтобы они вошли в процесс. Поэтому: вроде бы только начали работать, а тут все снова. Вопрос кадров, на мой взгляд, очень проблемный. И он не только в центральном Федеральном агентстве. Если посмотреть, в территориальных органах очень большая смена произошла и не в лучшую сторону.

...Водное хозяйство РФ отличается своими необъятными размерами. Первая проблема Росводресурсов – нехватка кадров для осуществления полноценного управления водным хозяйством. Людей катастрофически не хватает на решение всех поставленных задач.

Другой проблемой является образование, подготовка профильных специалистов.

...водное хозяйство – это, в основном, гидрологи, гидротехники. Основная масса работников – по этим специальностям. Но специализированных учебных заведений мало. Каких-то специализированных, целенаправленных заведений по переподготовке кадров – тоже не хватает. Получается, Министерство образования и преподавательский состав, который делают на этом бизнес – сами по себе, а все остальные ресурсы народного хозяйства отдельно живут.

...у нас в Политехническом институте кафедра водоснабжения и канализации – это единственная кафедра, где готовят специалистов-водников (до прошлого года). На кафедре существовали специальности: водоснабжение и канализация, и комплексная охрана водных ресурсов.

Закрыли специальность «комплексная охрана водных ресурсов». Почему закрыли? Выпускники этой специальности необходимы. Был у них период сложный, когда они никому не нужны были, а сейчас проектанты и, тем более, эти специалисты все устраиваются. Вот мы сейчас говорим, что нужно поднимать охрану водных ресурсов и окружающей среды. И тут же закрывается такая специальность. И это у ведущего, можно сказать, ВУЗа региона. Вот подход. Это к вопросу о водохозяйственной политике, это отношение к отрасли.

Из всего выше сказанного следует, что создаётся конфликтная ситуация, информационный межгрупповой конфликт, причина которого непонимание действий законодательной и исполнительной власти со стороны ведомств, отвечающих за водное хозяйство. Открытые, публичные заявления представителей власти относительно развития водного хозяйства противоречат реальным действиям и выпускаемым законодательным документам. Часть работников МПР и ФАВР поддерживают позицию законодательной и исполнительной власти, а часть воспринимают действия власти либо как халатность и попустительство, либо как намеренные действия по дисфункции водного хозяйства с целью его дальнейшего разграбления.

Введение нового Водного Кодекса породило ряд инновационных конфликтов, разделивший коллективы ФАВР, МПР, представителей законодательной власти и водопользователей на одобряющих и осуждающих. Практически все эксперты отмечали острую нехватку нормативных актов, без которых практическое применение Водного Кодекса невозможно. Отсутствие этих нормативных актов ведёт к вольной трактовке основных законодательных документов и порождает информационные конфликты, которые нередко трансформируются в мотивационные.

...Водный Кодекс – это некий концептуальный документ. Чтобы его ввести в действие, нужен ряд подзаконных актов, методических документов. А что получилось – у нас Водный Кодекс вошел в действие с указом нашего президента, а документы эти не были подготовлены. Нужно готовить материалы на договора, соглашения на водопользование, а новых методических документов, как составлять тот же самый пакет документов, не существует. Та же ситуация относительно новых положений о предельно допустимых вредных воздействиях на водный объект.

...нет многих нормативно-правовых документов, которые бы регулировали отношения водопользователей, определяли водопользование соответствующими документами. И при этом нет управляющей структуры, которая бы давала рекомендации и указания как оформлять водопользование.

Кроме нехватки нормативных актов большинство экспертов указывали на отсутствие должного внимания к регулированию отношений

между ведомствами, отраслями, водопользователями, из-за чего возникают проблемы ответственности за содержание водных объектов.

...регулирование отношений, допустим, в области береговых полос, водоохраных зон практически не произведено. То есть, водоохранная зона по определению - это часть реки. Но нигде не затронуто, кто должен ее содержать. В Водном Кодексе нигде не звучит, кто должен чистить русла рек. Реки – это федеральная собственность, а содержание их передано части субъектов (то есть, содержание берегов, укрепление). А вот очистка рек – нигде не звучит, как будто у нас в России нет этой проблемы. И это, на самом деле, очень серьезная недоработка.

...в законодательной базе всё то, что касается муниципалитета и водных объектов, находящихся на муниципальной территории, заслуживает категорически неудовлетворительной оценки. Потому что совершенно отвратительная формулировка отношений между собственником водных объектов и полномочиями органов местного самоуправления. И просто не рассмотрен вариант, кто будет ухаживать за водными объектами, находящимися на территории города.

Одним из основных отличий нового Водного Кодекса от старого является введение договорных отношений с водопользователями, в то время как старый Водный Кодекс предусматривал лицензирование. Мнение экспертов по поводу того, лучше новый Водный Кодекс, чем старый или хуже разделились. Но причиной большинства конфликтов является не изменения в Водном Кодексе (ВК) как таковые, а ущемление интересов группы чиновников, спекулирующих на старом ВК с одной стороны и возникновение новой группы чиновников, спекулирующих на новом ВК. Таким образом, возникший конфликт можно охарактеризовать как инновационно-мотивационный.

Представители института законодательства при правительстве РФ, работники профильных НИИ, ВУЗов, работники ФАВР, водопользователи (порты, ГЭС) считают, что новый Водный Кодекс лучше, что это шаг вперед в управлении водным хозяйством.

...благодаря тому, что лицензирование отменено, порядок изменения расторжения договора водопользования становится более демократичным, гражданско-правовым и цивилизованным. Если государство не довольное своим водопользователем, если оно увидело в его поведении определенные нарушения, пусть государственный орган, в данном случае ФАВР обращаются в суд, требуют расторжения этого договора. То же самое с со стороны водопользователя. То есть, тут система именно судебного расторжения, если нет взаимного согласия, разумеется. Раньше была система другая. Само государство в виде федерального органа могло лицензию перечеркнуть. Соответственно, рушился договор, и получается так, что мы с тобой договорились, но я могу решить, что мы с тобой прекращаем отношения. Вот это «я могу

решить» могло быть не связано с конкретными нарушениями и так далее.

В новом Водном Кодексе были определены границы водных объектов, что, по мнению группы одобряющих новый ВК, благоприятно для водохозяйствования.

...Кроме того, новый Водный Кодекс определяет границы водных объектов, как предмета права собственности, как предмета договора водопользования. Вот если дно и берег входит в состав водного объекта, то до каких пределов они входят? И тут было много разных суждений, и многие из них очень экстравагантные. Сейчас решили, что земля в пределах береговой линии входит в состав водного объекта. Береговая линия определяется, в основном по среднесезонному уровню воды в безледный период либо по нормальному подпорному уровню. Это позволяет точно отграничить интересы одного хозяина и другого хозяина. Один хозяин – это государство, потому что водные объекты в основном и были, и остаются в государственной собственности, а другой хозяин – это собственник близлежащей недвижимости: земли, коттеджа, дома. Еще нужно сказать, что все-таки наш законодатель ввел напрямую такую передачу прав и обязанностей по использованию водного объекта от одного лица к другому. То есть это обслуживает интересы вторичного рынка. Тут было много споров, а можно ли, например, переуступать водоем питьевого назначения. Но согласно поправкам в Водный Кодекс, которые произошли летом, которые были оформлены специальным законом, эта возможность уже исключена, то есть водоемы питьевого назначения нельзя переуступать, и нельзя ими как-то спекулировать, злоупотреблять и так далее.

Ещё одним новшеством Водного Кодекса является определение водных объектов, которые могут быть в частной собственности (пруды, обводнённые карьеры). Введение частной собственности на водные объекты породило наиболее острые конфликты, разделив оппонентов на одобряющих и осуждающих.

...Важным достоинством нового ВК является то обстоятельство, что он прямо говорит, какие водные объекты могут быть в частной собственности. Пруды и обводненные карьеры в рамках определенного земельного участка могут быть в частной собственности. Если земельный участок в частной собственности, то и водоёмы, расположенные в его границах, тоже в частной собственности. Раньше (в прежней редакции Водного Кодекса) было понятие обособленных водных объектов не проточных, небольших по площади, искусственных, не имеющих гидравлической связи с другими водными объектами. Таких водоёмов на самом деле в природе либо нет, либо почти нет, потому что всегда через подземные воды связь с другим поверхностным водным объектом будет. Эта конструкция была мертворожденная, а когда мертворожденная конструкция, тогда всегда сложности с правоприменением.

Развивая тему частной собственности на пруды и обводнённые карьеры, становится очевидным ряд серьёзных проблем, способных вызвать конфликты.

...сейчас встает вот такая проблема. Хорошо, пруды и карьеры могут быть приватизированы в определенных случаях. Ну а что такое пруд и карьер? Ведь можно московские водохранилища назвать прудами и приватизировать, если очень захотеть. В связи с этим есть система ГОСТов, которая дает определение гидрологического характера водным объектам и их разновидностям. Но система ГОСТов, к сожалению, обветшала, она пойдёт скоро под снос, так будем говорить откровенно. Будет система техрегламентов, других подобного рода документов. А между устранением ГОСТов и введением новых техрегламентов, как обычно в нашей стране может возникнуть правовой вакуум, смута. Может так получиться, что эти понятия (пруд и обводнённый карьер) важные для юриста и для правоприменения могут улетучиться. Вот этого допустить нельзя.

К группе, критикующих новый ВК, относятся представители партии КПРФ и экологи.

...Самым ужасным является частная собственность на водные объекты. Сегодня разрешили приватизировать пруды и карьеры, а завтра? Аппетит-то приходит во время еды... а завтра решат отдать остальное: озёра, реки. А что останется народу, что останется нашим детям, внукам. Это хорошо, если частник в купленном водном объекте рыбу разводит. А если он задумает там ядерные или химические отходы хранить? А если у них, этих отходов, тара прохудится, и вся округа будет отравлена. И самое обидное государство не сможет уследить за всеми собственниками, а значит, и не будет гарантии безопасности использования водных объектов, и все мы с вами подвергаемся опасности и риску остаться без воды вообще.

Среди специалистов водного права есть те, кто отмечают недостатки Водного Кодекса, в частности, проблемы разрыва между фактическими отношениями в водном хозяйстве и нормативными, юридическими отношениями. Эти проблемы порождают ролевые конфликты не только между ведомствами, но и между водопользователями.

...то, что есть водные ресурсы, и есть их потребители было только в 18 веке. А уже в 19, 20, 21 между потребителями и водными ресурсами стоят водохозяйственные организации – посредники. Будь то водопровод, гидроэлектростанция, водохозяйственные предприятия – Водный Кодекс о них ничего не говорит. Как будто их нет. Хотя на самом деле именно они определяют лицо водного хозяйства. Например, был характерный конфликт: я познакомился с московским водопроводом, он фактически командует всем бассейном не только Москвы реки, но и верхней Волги. Как-то город Клин (это к северу от Москвы) попросил себе полкубометра воды в секунду, ему на какие-то нужды было необходимо. Попросил из канала Волга-Москва. Для водных органов,

вроде бы, было совершенно безразлично: есть вода, можно ему отдать. Запротестовал московский водопровод. Потому что он, фактически, наложил руку на весь бассейн верхней Волги. А если ему потребуется дополнительная вода? Он отвечает за обеспечение водой Москвы и не только, целый ряд городов и поселков вокруг Москвы снабжается от московского водопровода. Значит, фактически, он играет самую главную роль. А юридически никаких прав за ним не закреплено. И юридически его никто не обязан слушать. У нас произошел разрыв между фактическими отношениями в водном хозяйстве и нормативными, юридическими отношениями. И в этом ничего хорошего нет – одни конфликты.

Недовольство новым Водным Кодексом переросло в открытый конфликт в марте 2006г. между группами противников и защитников. Защитники нового Водного Кодекса выступили с неодобрением действий оппонентов.

...есть и противники Водного Кодекса, которые в свое время даже пробовали саботировать его исполнение. Но дальше разговоров довольно амбициозных, агрессивных и нескольких действий дело не дошло, потому что как ты будешь саботировать закон, если он принят и его надо уже исполнять.

...надо, чтобы функционировала правовая система, законы были, и по законам работали, и чтобы была правовая культура, а не говорили – Водный Кодекс плохой, мы его применять не будем. Вот это совершенно нелепая позиция некоторых лиц, которая иногда встречалась, может быть от отчаяния, может быть от обиды, может быть, их не слушали, когда писали Водный Кодекс. Но так все равно говорить и делать нельзя, это призыв к нарушению законодательства.

Специфика межгрупповых конфликтов между сторонниками официальной позиции, принятой законодательной властью РФ и их оппонентами в том, что последние обречены на провал и ведут борьбу с полным пониманием этого. Эскалация конфликта в данном случае носит ритуальный характер, нежели функциональный.

Экономические проблемы водного хозяйства. Ресурсные конфликты. Ресурсные конфликты, возникающие в ФАВР, можно разделить на межорганизационные, связанные с делегированием материальной ответственности, и внутриорганизационные, связанные с распределением средств между БВУ (бассейно-водными управлениями).

Большинство экспертов, указывая на экономические проблемы, в первую очередь связывали их с недофинансированием содержания гидротехнических сооружений и с изношенностью очистительных сооружений, невозможностью заменить их новым оборудованием. Недостаток средств частично компенсируется поиском ответственных за объекты организаций. Естественной реакцией предприятий и муниципалитетов на предложение взять на баланс то или иное гидротехническое сооружение является протест, отказ. Вложение денег в бесприбыльное дело не вызывает интереса.

...экономические проблемы заключаются в том, что катастрофически не хватает средств на поддержание всех объектов. То, что поступает в бюджет ФАВР, хватает только на самые острые проблемы, на латание дыр, как говорится. Большая часть денежных средств уходит на регулирование паводковых вод, борьбу с ними и ликвидацию последствий паводков либо других неприятностей: то нефтяное пятно по реке поплыло, то кто-то что-то сбросил в воду и «в кусты», а за него потом расхлёбывай. И получается, что на гидротехнические сооружения денег всегда не хватает, вот и ведутся постоянные поиски хозяина для плотин, чтоб обязать его за ними ухаживать, и уменьшить затраты из госбюджета.

...вот, например, компания была по гидротехническим сооружениям. Решили: у нас с плотинами большие проблемы, давайте все будем заниматься безопасностью гидротехнических сооружений. Года 3-4 все деньги, которые шли в регионы, бросали на эти объекты. Проблема, безусловно, огромная, но сказать, что она была решена нельзя. Так и осталось очень большое количество бесхозных плотин, очень много проблем, связанных с тем, что крупные заводы, частные предприятия не хотят брать их на баланс. Зачем им иметь плотины на своем балансе? С удовольствием передают в муниципалитеты. А муниципалитетам что делать с их крошечным бюджетом? Тем не менее, муниципалитеты вынуждены брать эти плотины, через ругань, через нервы. Не далее, как вчера, принесли сверку на 12 муниципальных плотин. Спрашиваем в администрации, мол, платить будете? А они нам – у нас денег нет. Вот и стоит половина плотин без обслуживания.

Выказывая недовольство работой ФАВР, некоторые из водопользователей (например, Саратовская ГЭС) проявляют инициативу по уходу за водоёмом.

...зачастую ГЭС сами, на свои средства чистят свои водохранилища, чтоб вода в них не цвела раньше времени, не тухла, рыба не дохла и не засоряла водоём, ведь всё это проходит через турбины. При этом мы платим за водопользование в среднем 4,5 – 5 млн. рублей в месяц, спрашивается: «За что? И куда идут наши деньги?».

Неравномерное распределение средств между БВУ, не только создаёт конфликтную ситуацию между центральными органами ведомства и его филиалами, но и негативно отражается на обеспечении водой регионов.

...нехватка денежных средств особенно остро ощущается в отношении, наших южных республик и областей. Они задыхаются без воды, как для населения, так и для сельского хозяйства. И сегодня, когда все оросительные системы, которые были построены при Советском Союзе, разрушены, там возникают вопросы, связанные с орошением хлопковых плантаций и поливкой урожая. А центр денег им не выдаёт – у него всегда есть более важные расходы.

...создаётся впечатление, что все БВУ, находящиеся за Уралом – объекты второго сорта. Нам не то, что денег не дают, нам не дают

должного количества приборов, замеряющих уровень воды. Мы не можем получить объективную и оперативную информацию о паводковых водах, распоряжения на ГЭС о попуске воды даём «на глаз», не можем предупредить МЧС и население о паводках заблаговременно.

...самых водных ресурсов в РФ предостаточно количество за исключением нескольких регионов, где дефицит пресной воды (черноморское побережье, Владивосток, где из крана течёт тухлая вода, после мытья в которой, хочется отмыться). А вот средств на то, чтоб эти водные ресурсы нашей необъятной Родины облагородить, рационализировать их использование, создать сеть переброски в дефицитные районы РФ не хватает. Не хватает средств, чтобы элементарно создать статистическую базу по водным объектам.

Достаточно большое количество экспертов указывали на тесную взаимосвязь проблемы распределения ресурсов не только с технологическими проблемами, но и с проблемами безопасности, экологическими, кадровыми проблемами.

...основные фонды стареют, нужна масштабная реконструкция береговых укреплений, строительство новых сооружений для защиты берега и т.д.

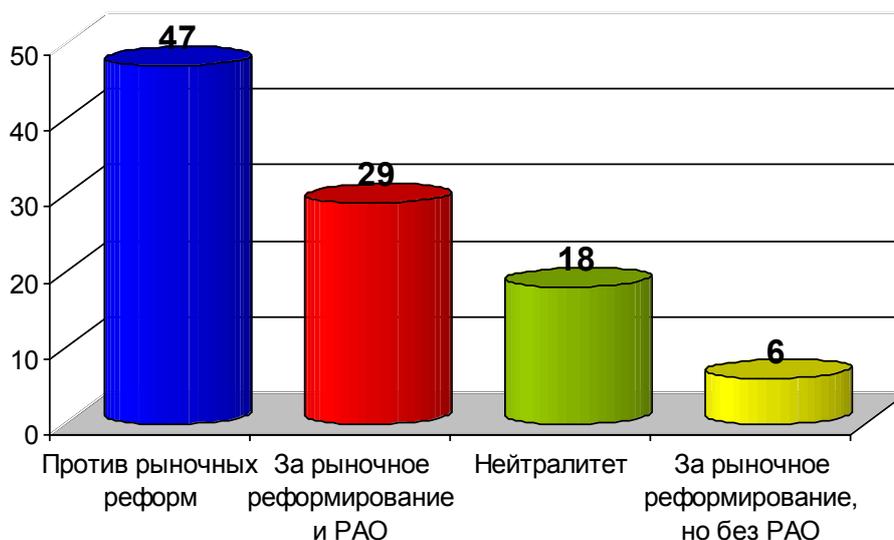
...деньги, во-первых, ограничены, их не хватает. Но существуют проблемы обеспечения безопасности, охраны водных объектов, а у нас даже некого отправить туда. Если выехать на водохранилище – кругом нарушения. Не хватает финансирования, даже фиксировать их.

Рыночное реформирование водного хозяйства. Инновационные конфликты. С августа 2007 года руководство ФАВР преступило к разработке проекта по реформированию ФАВР в РАО Вода, что вызвало резонанс внутри ФАВР, в экспертном сообществе и среди водопользователей. Учитывая значимость водных ресурсов для населения, после огласки данного проекта (разработка реформ должна завершиться к 2011г.) можно ожидать подобный резонанс в обществе.

Следует отметить ряд интересных моментов, выявленных в ходе исследования. По отношению к рыночному реформированию отрасли водного хозяйства, эксперты разделились на четыре группы:

1. противники реформ,
2. сторонники рыночного реформирования ФАВР в РАО Вода,
3. сторонники рыночного реформирования водного хозяйства, но без перехода ФАВР в РАО,
4. группа, придерживающихся нейтралитета.

Отношение экспертов к рыночному реформированию водного хозяйства, в %



Из 45 опрошенных экспертов, 47% являются противниками рыночного реформирования водного хозяйства в принципе. Если говорить об отношении к реформированию ФАВР в РАО, то к 47% следует добавить ещё 6%, не одобряющих такую трансформацию. Итого, 53% экспертов выступают против реформирования ФАВР в РАО. Сторонниками реформирования ФАВР в РАО являются 29% экспертов, и 18% занимают нейтральную позицию, указывая, что в подобной реорганизации есть как плюсы, так и минусы, в связи с чем, трудно однозначно утверждать о её вреде или пользе для водного хозяйства и государства.

Интересным является то, что нельзя разбить противников и сторонников реформирования на группы по принадлежности к каким-либо партиям, организациям или течениям. Исключение только одно – партия КПРФ, члены которой все дружно против реформирования. Даже внутри ФАВР есть представители, как сторонников реорганизации, так и противников. То же самое можно сказать и о других организациях, члены которых разделились в своих убеждениях.

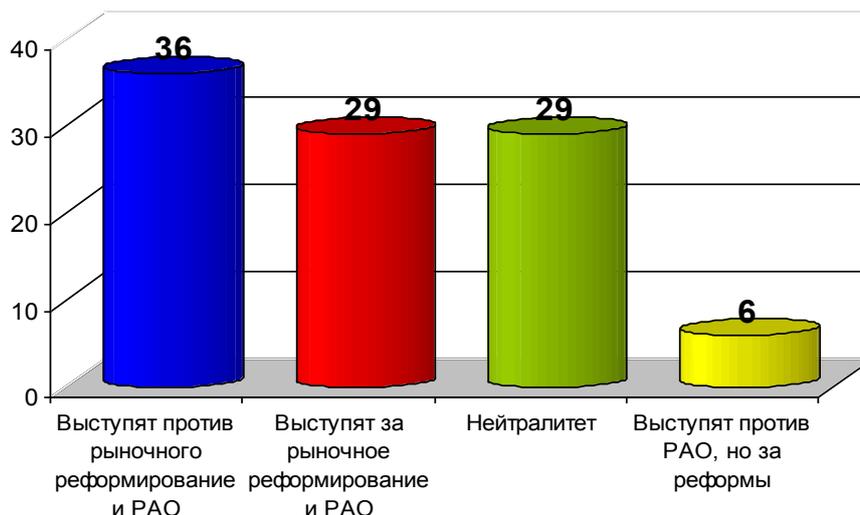
Отношение к реформированию водного хозяйства, по принадлежности эксперта к той или иной организации

Сторонники реформирования	Противники реформирования	Нейтралитет
ФАВР (Управление Имуущества, информатики и науки)	Ассоциация портов, речного транспорта и судовладельцев	ФГУП Экопроект
ФГУП Камводэксплуатация	Управление по охране окружающей среды администрации пермского муниципального района	газета "Коммерсантъ"
ФАВР Камское БВУ	Камский филиал ФГУП Российского НИИ водного хозяйства	газета "Ведомости"
Речной порт "Краснодар"	НП Ассоциация Большой Урал	Комитет ГД по аграрным вопросам
Журнал "Водное хозяйство России"	МПР	Научно-производственный центр экологической безопасности
ФАВР Кубанское БВУ	Институт законодательства при Правительстве РФ	Гос. инспекция по охране окружающей среды Пермского края
Институт мировой экономики (журнал "Мировая энергетика")	Институт социальной политики при Правительстве РФ	ФГУП Кубаньмониторингвод
Управление по экологии и природопользованию	ПП КПрФ (Москва)	Администрация краснодарского края
ФАВР Нижнеобское БВУ	ФАВР (отдел экономики и прогнозирования)	За реформирование, но без РАО
ПП "Единая Россия"	Департамент по Чрезвычайным ситуациям и государственному экологическому контролю	Управление ЖКХ по Перми
ФГУП Краснодарское вдхр	Пермский райком КПрФ	Институт водного хозяйства
МПР Департамент гос. политики в области лесных и водных ресурсов	ФГУП центра регистра и кадастра (ФАВР)	Саратовская ГЭС
"Речной транспорт 21 век"	Отдел водного хозяйства и охраны окружающей среды института Гидропроект ДТН, Академик, член СИГМА	
	Кафедра гидрологии, географического факультета Пермского гос. университета	
	ФГУП Кубаньмелиоводхоз	
	МПР Департамент гос. политики в области лесных и водных ресурсов	
	ФГУП "Центра Российского регистра гидротехнических сооружений и государственного водного кадастра	
	Мособлводхоз	
	Фед. служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор)	
	МЭИ	
	Институт водных проблем	

Следует отметить, что изложенная выше позиция является гражданской. То есть, это позиция экспертов в рамках их личных убеждений. Но не все из противников реформирования готовы отстаивать свою точку зрения публично. Если принять во внимание намерения протестовать против рыночного реформирования, вступить в открытый конфликт, то получается совсем другая картина.

Рисунок 9

Намерения выступить «за» или «против» рыночного реформирования водного хозяйства и реформирования ФАВР в РАО, в %



По сравнению с данными рис. 8., получается, что активно протестовать против рыночного реформирования и перехода ФАВР в РАО будут 36%, что на 11% меньше показателя гражданской позиции противников реформирования. В частности, при опросе экспертов Института законодательства при правительстве РФ прозвучало:

...вы только не пишете, что я против реформирования Росводресурсов (ФАВР) в РАО. Мы всё-таки государственный институт и потерять работу совсем не хочется. Мы не можем высказываться против принятых государственным структурами решений. Мы будем молчать. Это наша официальная позиция, пойти против которой – значит остаться без работы.

Примерно такую же позицию займут многие работники ФАВР, которые выразили отрицательное отношение к рыночному реформированию.

...ну, если руководство примет решение реформироваться, разве мы сможем выступить сами против себя?

Разное видение перспектив развития водного хозяйства так же является почвой для возникновения межгрупповых конфликтов.

...Соблюдение закона – вот главная задача и перспектива развития водного хозяйства. Нет необходимости в дополнительном рыночном реформировании отрасли – оно (реформирование) уже давно состоялось

и частная собственность на водные объекты тому подтверждение. Что ещё надо? Пусть учатся работать в рамках законодательства.

...вода является государственным ресурсом, а не частным. И то, что сегодня происходит (частная собственность и т.д.), вопросы воды – это вопросы государства.

...Перспективы развития отрасли я вижу в упорядочении наших водных ресурсов, соблюдении законности в их пользовании. Я за более жесткие меры за нарушения, то есть вплоть до отбора разрешений, расторжения договоров и прочее. Поскольку вода является нашим основным источником жизни. И я против рыночного реформирования водного хозяйства.

...В виду своей специфики отрасль водного хозяйства не может и не должна соответствовать модели рыночной экономики как таковой, а вот рыночное реформирование с учётом специфики должно быть.

Как уже говорилось ранее, существует группа экспертов, высказывающихся за рыночное реформирование, но против РАО.

...Перспектива развития отрасли, как и других отраслей – рыночное реформирование. При этом должен сохраниться приоритет общественных, государственных интересов над частными. Прежде чем проводить реформы, необходимо создать статистическую базу данных по всем водным объектам с их характеристиками и определить, до каких объектов допускать частный капитал и на каких условиях. Некоторые водные объекты могут быть частично в государственной, частично в частной собственности и в этом случае нужно детально проработать варианты подобного комбинированного хозяйствования. Комбинированное хозяйствование разных форм собственности позволит увеличить приток средств в бюджет отрасли и в тоже время снизит негативное отношение к реформе со стороны населения, которое боится прихода частного капитала в столь значимые для жизни общества отрасли как водные ресурсы, ни в коем случае нельзя идти по пути РАО ЕС – это вызовет общественный протест. Возвращаясь к комбинированному хозяйствованию, важно отметить, что управленцы со стороны частного капитала будут более заинтересованы в сохранении и поддержании водного объекта, имея свою личную долю, чем, являясь просто арендаторами. Внешнеэкономический аспект заключается в том, что вода такой же товар, как и другие природные ресурсы – газ, нефть. Возможно, в будущем помимо газопровода и нефтепровода в Европу будет ещё и водопровод.

Некоторые из противников частной собственности на водные объекты указывали, на необходимость её введения из-за сложившейся ситуации в водном хозяйстве.

...Я думаю, отрасль идёт к тому, что часть водных объектов будет в частной собственности. Лучше, если вся отрасль будет в государственной собственности, но тут нужно понимать, что в ближайшее время необходимы крупные инвестиции в отрасль, а

государство к этому не готово. Нет времени ждать, пока в бюджете завтра появятся деньги – проблемы нужно решать сегодня. И если государство само не в состоянии это сделать, то пусть это делает частный капитал. Да, это чревато повышением цен на воду... в Германии люди после купания одного члена семьи в ванну с водой добавляют какой-то порошок, после чего грязь всплывает, они её ковшиком собирают и следующий идёт купаться. Возможно, мы к этому придём. Но представьте, как сократится антропогенная нагрузка на водоёмы! Мы, сами того не желая, сохраним воду потомкам!

При раскрытии темы о перспективах развития водного хозяйства поднимался такой важный вопрос, как экспорт воды. Нужен он или не нужен.

...Мы должны реально представлять, будем мы делиться водой как товаром или нет. Как совершенно справедливо предлагает институт водных проблем, который говорит о том, что давайте не воду продавать, а давайте продавать готовый продукт. Изготавливать у себя, чтобы они там не мучались от недостатка воды на изготовление продукции, и продавать саму продукцию. Потому что это экономичнее, это проще, это для нас интереснее.

По мнению сторонников рыночного реформирования, главное не допустить отождествления реформирования с приватизацией. В противном случае, общественность может серьёзно затормозить любой проект реформирования. А для этого необходимо разработать политику реформирования.

...У нас нет разработанных подходов, нам необходимо оформить политику реформ. Да, мы говорим, что надо как-то реформировать водное хозяйство. Наши бывший министр, который долгое время руководил министерством водных ресурсов, комитетом водных ресурсов в свое время, это он год назад бросил идею о том, что нужно начать рыночное реформирование в сфере водного хозяйства. Но поскольку непродуманно это было до конца, не оформлено, то и воспринялась эта идея как приватизация водных объектов. У нас и без таких предпосылок достаточно большая группа людей, которые из принципа не хотят ничего слышать о рыночном реформировании.

Главное опасение противников реформ в водном хозяйстве – потеря со стороны государства контроля над использованием водных ресурсов, но сторонники реформирования при этом утверждают, что этого не произойдёт, так как водные ресурсы при реформировании останутся в государственной собственности. Следующим опасением противников реформирования является постепенное увеличение доли частной собственности и увеличение количества водных объектов, где главную роль играет не государство, а частный капитал. Предпосылкой этому является уже существующая частная собственность на водные объекты.

...сейчас достаточно много выкупается водных объектов вместе с землей. Водохозяйственной политики у нас нет, но есть четко

оформленная земельная политика. Греф очень четко говорит: вот земля, вот расположенный на ней водный объект, и, значит, этот водный объект принадлежит этой земле. Просто неловко себя иногда ощущаешь, когда приезжают, вот, например, из Кургана, не коллеги, а приятели, друзья и говорят: «что у вас творится в вашем водном хозяйстве? У нас огородили все пруды. Раньше купались, можно было за полчаса доехать до любого озера. А сейчас Бог знает, куда надо ехать, потому что огородили все пруды и не подпускают. Что такое? Как так?» Начинаешь объяснять, что такова жизнь.

Сторонники же реформирования утверждают, что доля частного капитала будет подконтрольна и не превысит долю государства. В качестве доказательства приводится пример реформы МПС, где 100% акций у государства, «Газпрома», где у государства контрольный пакет и доля частного капитала не превышает долю государства.

Одним из основных доводов противников реформирования водного хозяйства, является повышение цен на воду и как следствие виток инфляции. Это мощный аргумент, способный вызвать наибольшую поддержку со стороны населения. Сторонники реформ при этом утверждают, что цена для населения не изменится, а если и изменится, то только для предприятий водопользователей. И здесь следует отметить уязвимость сторонников реформирования.

Следующим доводом против реформирования является угроза безопасности РФ. Дестабилизация ситуации.

...Я очень отрицательно отношусь к реформированию отрасли в рыночном ключе, поскольку вода является стратегическим запасом, в настоящее время все больше относится именно к запасам мировым. Придача воде смысла товара противоречит сущности и безопасности всей страны. Потому что пользование водными объектами и водными ресурсами в современное время показывает, что все пользование ведется не в интересах будущего поколения, не в интересах будущего страны, а единожды. Загрязняются воды, загрязняются тяжелыми металлами, различными другими группами. Впоследствии очистить эту воду будет очень проблематично, если вообще возможно.

Сторонники реформирования, против подобных высказываний возражают.

...многие из тех, кто выступает против реформирования, бросаются красивыми словами, играют на публику, мол, стратегические запасы страны, безопасность государства. А вы посмотрите на эти стратегические запасы! Водные объекты загрязнены, дно у них заилилось, берега грязные, масса бесхозных гидротехнических сооружений, средств на всё это нет, а тянуть нельзя, промедление смерти подобно, если мы сегодня не спасём водный объект – завтра может быть уже поздно. Может пора пустить частный капитал в отрасль, чтоб привести в порядок хотя бы часть водных объектов...общество у нас мыслит стереотипами – государственное,

значит хорошо, частное – значит плохо. Нам так долго вбивали это в голову, что всё это накрепко засело в сознании. И определённые люди, не будем показывать пальцем, этим пользуются. Они говорят, реформирование это плохо, должно всё быть государственным. И всё. А почему плохо, почему государственное лучше, чем частное? Где доводы? А доводы им не нужны – их и так поддерживают.

Опасения, связанные с нещадным использованием водных ресурсов со стороны частников с целью скорейшего обогащения являются весьма популярными среди противников реформирования.

...Дисбаланс интересов заключается в том, что основная цель коммерческих организаций – получение прибыли любыми способами, путями. Соответственно, в частности загрязняются водные объекты, разрушаются водные инфраструктуры, обслуживающие эти объекты. Если взять, например, те же наши водохранилища – это же вместители воды, которую после очистки будут пить обычные граждане, а оно эксплуатируется нещадно в силу того, что по нему ходят суда и частные, и государственные. Частных судов у нас сейчас стало очень много. Поэтому возможен выброс и солянки, и всевозможных жидкостей, масел, горюче-смазочных материалов. Кроме того, застройка прибрежных территорий с изменением ландшафта, сброс отходов в воду, бетонирование целых участков с нарушением экосистемы, вылавливание рыбных ресурсов, которых итак мало у нас в Москве.

Сторонники же реформирования напротив, считают, что частникам выгодно поддерживать водный объект в хорошем состоянии.

...Я считаю, что управленец – это не хозяин. В этом случае задача управленца, пока он у власти – получить максимальную прибыль, возможно даже это будет во вред водному объекту. А хозяин задумывается о будущем, о том, на что он завтра будет жить и из этого, соответственно, складывается культура пользования водным объектом. Тут либо государство собственник и государство управляет, либо частник собственник и он же управляет объектом. Можно сделать иначе собственник и государство, и частник, и вместе они осуществляют управление объектом согласно долевному участию, договорённостям и разграничениям функций и сфер хозяйствования. Таким образом, мы приходим к выводу, что лучший вариант реформирования водного хозяйства – это создание РАО.

...есть наглядный пример положительного влияния частного капитала на водный объект. У нас в области один бизнесмен выкупил несколько прудов. Прудики-то были захудалые. Он их почистил, навёл порядок, высадил деревца. Качество воды улучшилось. Он туда запустил рыбу. Теперь он и рыбой торгует и летом отдыхающих пускает. Там и плавать приятно, и берега обустроены для отдыха: зонтики, мусорные контейнеры, туалеты, раздевалка, шашлычная. Порядок – и 150 рублей не жалко отдать.

...если брать в частную собственность пруд для разведения рыбы, то невыгодно его держать грязным. В грязной воде рыба начинает болеть идохнуть. А для справки мальки очень дорого стоят от 30 копеек до 1 рубля за штуку в зависимости от породы, а их для нормального воспроизводства и бизнеса нужно около миллиона в пруд запустить. Представьте – выпустить миллион в воду, а он сдохнет.

Кроме разных опасений, противники реформирования высказывают, что рыночные реформы водного хозяйства уже коснулись, что уже существует частная собственность на водные объекты и более реформировать нет необходимости. Нужно соблюдать уже существующие законы и работать в рамках законодательства.

...Вот я, например, мое личное мнение, я против дополнительного реформирования водных ресурсов, я считаю, что сегодня, для того чтобы Российская Федерация наша была обеспечена водой в нужном объеме, нужного качества, нужно лишь исполнять Водный Кодекс и все те нормативные документы, которые вышли. Больше ничего делать, я считаю, не надо, все остальное – это уже, понимаете, от лукавого. Реформировать можно только технологию, технология будет всегда расти.

Огромной проблемой реформирования водного хозяйства может стать неготовность не только общества, как такового, но и экспертного общества принять реформы.

...Например, Байкал – это одна шестая часть пресной воды в мире, и это наше. Поэтому сегодня я не готов сказать «да» переводу водных ресурсов на коммерческую основу.

...В том, что касается государственного имущества, в том числе недр, воды и лесных ресурсов – это всегда должно быть государственным.

По поводу организации обсуждения рыночного реформирования эксперты разделились на 2 группы: тех, кто считают нужным выносить обсуждение на широкую публику, на всю общественность и тех, кто считают необходимым обсуждать проблемы рыночного реформирования в узком экспертном кругу.

...Конечно же, я считаю, что должна выноситься на общественное обсуждение стратегия рыночного реформирования, поскольку это касается каждого члена общества. В субъектах Федерации, либо в каких-то иных административно-территориальных единицах должно быть проведено что-то вроде референдума для того, чтобы люди решили, как они считают нужным распорядиться водными ресурсами. Поскольку в соответствии с нашей Конституцией все недра и иные объекты являются собственностью народа. Наверно, народ сам должен решить, как ему распорядиться этим имуществом и этими ресурсами.

Но есть и опасения по поводу привлечения СМИ к освещению реформирования.

...СМИ могут быть и помощником и первейшим врагом. Потому что подать эту реформу можно как захват водных объектов в частную собственность, и люди будут думать: «Так, завтра я эту воду буду покупать не по 1, а по 20 рублей. Как же я буду жить, где наша российская конституция?» Может быть и такая подача. Может быть, и совершенно другая подача, когда людям объяснят, что этот частный собственник вложит деньги, он привлечет сюда дополнительные инвестиции, и мы будем пить чистую воду. Здесь двойкая роль у средств массовой информации.

Те, кто против вынесения рыночного реформирования на публику, утверждают, что обсуждение должно проходить исключительно среди специалистов, что приведёт к более взвешенному и адекватному решению. Важным является ещё то, кто будет противником реформирования. Экспертами были выдвинуты следующие предположения.

...Противником рыночных реформ традиционно будет КПРФ. Возможно, ЛДПР выступит против, но тут прогнозировать невозможно. Хотя, скорее всего, зная непопулярность реформ в народе, они будут спекулировать этим, зарабатывая очки и симпатии граждан накануне выборов. Противниками могут быть экологические организации и институты.

...Интерес, как и резонанс, в первую очередь будет к изменению тарифов на воду в системе ЖКХ, во вторую очередь это экологические проблемы, население будет волновать, как происходит пользование водой и что сбрасывают в воду предприятия водопользователи, как за ними следят и как наказывают.

...Представляете, какой будет резонанс, если водные объекты будут передавать в частное пользование, это революция будет. Уже сейчас идет поток писем. Понимаете, нефть, газ люди не потребляют в пищу каждый день. Они тогда еще не поняли, что произошло (когда приватизировали недра). А без воды никто жить не сможет.

Исходя из всего выше сказанного относительно ситуации в водном хозяйстве и в Федеральном агентстве водных ресурсов, следует, что на фоне правовых противоречий и бюрократической системы возникло несколько конфликтных ситуаций. Внутриорганизационные межгрупповые конфликты ФАВР можно классифицировать как инновационные и ресурсные, они обусловлены внутренними противоречиями и за пределы ФАВР не выходят. Более серьезные последствия можно ожидать от внешних конфликтов (информационных, мотивационных), где субъектами выступают ФАВР, МПР, МЧС, МВД, Государственная Дума. Несогласованность действий приводят к негативным последствиям не только во взаимоотношениях выше перечисленных ведомств, но и отражается на состоянии водных ресурсов Российской Федерации.

Особую роль следует отвести назревающему конфликту, связанному с перспективой реформирования Федерального агентства водных ресурсов

в РАО Вода. Данное реформирование вызовет не только внутриорганизационный межгрупповой конфликт в самом ФАВР, межорганизационный конфликт между ведомствами, министерствами и организациями водопользователей, но и приведёт к общественному резонансу. Следует ожидать протест общества относительно реформирования водного хозяйства. Являясь изначально информационным, данный конфликт будет носить ярко выраженную мотивационную окраску, т.к. инновации подобного рода могут расцениваться значительной частью общества как угроза обеспечения первичных потребностей, как ущемление материальных интересов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование природы межгруппового конфликта в трудовых коллективах показало, что он является следствием внешних и внутренних факторов, вызывающих противоречия. Благоприятной почвой развития социально-экономических конфликтов являются такие внешние факторы как: противоречия и недоработки в законодательной сфере, инновации в развитии экономики государства, изменения социальной сферы жизнедеятельности общества, бюрократическая система внутриотраслевого и межотраслевого (межведомственного) взаимодействия. Внутри организации или предприятия также существуют факторы, влияющие на возникновение конфликта. Чем сложнее структура организации, тем выше опасность возникновения конфликтов.

Сложная структура организации предполагает статусно-ролевое разнообразие групп коллектива и их взаимодействия, что приводит к противоречиям организационно-трудовых отношений, столкновениям между индивидами и группами работников. В целях профилактики развития конфликтной ситуации руководитель должен определить все противоречия, противостоящие интересы, вытекающие из специфики структуры организации и относиться к ним как к потенциальным конфликтам, предупреждая их формирование и эскалацию.

Отличие межгруппового конфликта от других разновидностей конфликта (внутриличностного и межличностного) заключается в характере субъектов конфликта. Тот факт, что в конфликте участвуют группы, а не индивиды, определяет специфику межгруппового конфликта, заключающуюся в более низком пороге толерантности к раздражающим факторам и инертности.

Определить тип социально-экономического конфликта можно по девяти основным критериям, определяющим его характер. В зависимости от среды развития социально-экономический конфликт будет внутриорганизационным, межорганизационным или смешанным. Реалистические социально-экономические конфликты реализовываются как средство достижения цели, а нереалистические – реализовываются как цель. Особенностью ложного конфликта является односторонний порядок направления конфликтного отношения между субъектами социально-экономического конфликта, следовательно, его можно определить как моновекторный. Конфликты, имеющие несколько направлений конфликтного отношения между субъектами, будут поливекторные. Горизонтальные, вертикальные и смешанные социально-экономические конфликты можно определить по основе построения межгруппового общения, при этом направление развития конфликта по командно-административной цепочке будет восходящим, нисходящим либо смешанным. В зависимости от количества вовлечённых в конфликт членов коллектива можно выделить локальные и общеорганизационные

социально-экономические конфликты. Социально-экономические конфликты по своему предмету могут делиться на информационные (гипердирективные, гиподирективные, трансдирективные) и мотивационные (конфликты угрозы безопасности, ресурсные, инновационные, позиционные). По времени существования конфликты могут быть краткосрочными и затяжными. Принцип завершения социально-экономического конфликта определяет его как абсолютный, институционализированный либо трансформационный.

Динамика развития и многоуровневая природа социально-экономического конфликта предполагает его трансформацию и диверсификацию в процессе развития. На практике наиболее часто наблюдается трансформация информационных конфликтов в мотивационные и обратно, а также, трансформация разновидностей мотивационных и информационных конфликтов с их последующим наслоением. Для диагностики конфликтной ситуации необходимо выявлять место зарождения конфликта, предмет конфликта и направление его развития в ретроспективе и перспективе.

Динамику развития межгруппового конфликта можно разделить на три фазы, четыре этапа и одиннадцать стадий. Каждая из стадий имеет свои характерные черты, позволяющие определить специфику ситуации и момент перехода конфликта на следующую ступень развития. Данная информация способствует оптимизации управления конфликтом. Большое значение имеет заключительная, постконфликтная фаза развития конфликта. На этой фазе должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально-психологическая напряженность и прекращена любая борьба. В своём развитии конфликт не обязательно последовательно проходит все одиннадцать стадий одну за другой. При определённых обстоятельствах наблюдается регрессия, и конфликт возвращается на ступень назад, а при грамотном управлении и своевременной диагностике конфликт может разрешиться на начальных стадиях своего развития.

Генезис конфликта обусловлен фазами его развития, каждая из которых несёт функциональную нагрузку. Таким образом, функции конфликта можно разделить на три блока: созидательные функции (группосоздающая функция, группосохраняющая функция), процессуальные функции (сигнальная функция, диагностическая функция, коммуникативная функция) и оценочные функции (функция оценки ситуации и последствий конфликта, функция определения превосходящих позиций, функция социализации, адаптационная функция).

Анализ развития межгрупповых конфликтов в коллективах ОАО Горпищеккомбинат «Энгельсский» и Федерального агентства водных ресурсов показал, что для частных организаций с производственной деятельностью характерны в большей степени внутриорганизационные

межгрупповые конфликты, преимущественно мотивационного типа, тогда как в коллективах государственных ведомств чаще встречаются межорганизационные конфликты как мотивационного, так и информационного типа.

Одним из важных условий разрешения социально-экономического конфликта является своевременный и точный диагноз его причин. А это предполагает, в свою очередь, выявление объективно существующих противоречий, интересов, целей. Другим, не менее важным условием является обоюдная заинтересованность в преодолении противоречий на основе взаимного признания интересов каждой из сторон. Для этого сторонам конфликта надо стремиться освободиться от враждебности и недоверия друг к другу. Достичь такого состояния возможно на основе цели, значимой для каждой группы и в то же время объединяющей противоборствующие в прошлом группы на более широкой основе. Третьим, не переменным, условием является совместный поиск путей преодоления конфликта. Здесь возможно использование целого арсенала средств и методов: прямой диалог сторон, переговоры через посредника, переговоры с участием третьей стороны и т. д.

Знание многоуровневой природы конфликта и умение управлять им должны помочь организациям и предприятиям перейти от конфронтационного мышления к сотрудничеству и компромиссу, к социальной гибкости. Гибкая социальная структура, будь то общество в целом или трудовой коллектив в частности, в конфликтных ситуациях только выигрывает, потому что подобное поведение, помогая создавать и изменять нормы, гарантирует выживание в изменяющихся условиях.

Без возникновения и разрешения конфликтов невозможна ни одна социальная трансформация. Межгрупповые конфликты в трудовых коллективах выполняют функцию хищника, способствующего естественному отбору – отмиранию одних организаций, которые не пережили конфликт и развитию других, которые через конфликт обновились.

Дальнейшая разработка теории конфликта в трудовом коллективе может и должна осуществляться в двух направлениях: внутренние конфликты в коллективах предприятий и организаций, и внешние конфликты между организацией в целом и внешней социально-экономической и политической средой.

УТВЕРЖДЕНО
Постановлением Правительства
Российской Федерации
от 16 июня 2004 г. № 282

ПОЛОЖЕНИЕ о Федеральном агентстве водных ресурсов

(в ред. Постановлений Правительства РФ от 30.07.2004 N 401,
от 06.06.2006 N 354)

I. Общие положения

1. Федеральное агентство водных ресурсов является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг и управлению федеральным имуществом в сфере водных ресурсов.
2. Федеральное агентство водных ресурсов находится в ведении Министерства природных ресурсов Российской Федерации.
3. Федеральное агентство водных ресурсов руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, актами Министерства природных ресурсов Российской Федерации, а также настоящим Положением.
4. Федеральное агентство водных ресурсов осуществляет свою деятельность непосредственно или через свои территориальные органы (в том числе бассейновые) и через подведомственные организации во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

II. Полномочия

5. Федеральное агентство водных ресурсов в установленной сфере деятельности осуществляет следующие полномочия:
 - 5.1. организует:
 - 5.1.1. перераспределение водных ресурсов водных объектов, находящихся в федеральной собственности;
 - 5.1.2. подготовку, заключение и реализацию бассейновых соглашений о восстановлении и охране водных объектов;
 - 5.1.3. подготовку и осуществление в установленном порядке противопаводковых мероприятий, мероприятий по проектированию и установлению водоохранных зон водных объектов и их прибрежных защитных полос, а также мероприятий по предотвращению и ликвидации вредного воздействия вод;
 - 5.1.4. проведение в установленном порядке государственной экспертизы схем комплексного использования и охраны водных ресурсов, а также предпроектной и проектной документации на строительство и реконструкцию хозяйственных и других объектов, влияющих на состояние водных объектов;
 - 5.2. осуществляет в порядке и пределах, определенных федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, полномочия собственника в отношении федерального имущества, необходимого для обеспечения исполнения функций федеральных органов государственной власти в установленной пунктом 1 настоящего Положения сфере деятельности, в том числе имущества, переданного федеральным государственным унитарным предприятиям, федеральным государственным учреждениям и казенным предприятиям, подведомственным Агентству;
 - 5.3. проводит в установленном порядке конкурсы и заключает государственные контракты на размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг, на проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ для государственных нужд;
 - 5.4. осуществляет функции государственного заказчика межгосударственных, федеральных целевых, научно-технических и инновационных программ и проектов в сфере деятельности Агентства;
 - 5.5. осуществляет ведение:

5.5.1. государственного реестра договоров пользования водными объектами в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

5.5.2. государственного водного кадастра в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

5.5.3. Российского регистра гидротехнических сооружений;

5.6. осуществляет:

5.6.1. в порядке и пределах, определенных законодательством Российской Федерации, владение, пользование и распоряжение водными объектами, отнесенными к федеральной собственности, и управление водным фондом;

5.6.2. выдачу, оформление и регистрацию лицензий на водопользование и распорядительных лицензий, приостановление действия и аннулирование указанных лицензий, регистрацию договоров пользования водными объектами;

5.6.3. утратил силу. - Постановление Правительства РФ от 06.06.2006 N 354;

5.6.4. разработку в установленном порядке схем комплексного использования и охраны водных ресурсов, составление водохозяйственных балансов;

5.6.5. государственный мониторинг водных объектов, государственный учет поверхностных и подземных вод и их использования в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

5.6.6. планирование рационального использования водных объектов, включая установление лимитов водопользования (водопотребления и водоотведения) субъектам Российской Федерации по водным объектам, находящимся в федеральной собственности;

(пп. 5.6.6 в ред. Постановления Правительства РФ от 06.06.2006 N 354)

5.6.7. разработку, согласование и представление на утверждение в Министерство природных ресурсов Российской Федерации нормативов предельно допустимых вредных воздействий на водные объекты по бассейну водного объекта или его участку, согласование нормативов предельно допустимых сбросов вредных веществ в водные объекты для водопользователей в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

(в ред. Постановлений Правительства РФ от 30.07.2004 N 401, от 06.06.2006 N 354)

5.6.8. разработку автоматизированных систем сбора, обработки, анализа, хранения и выдачи информации о состоянии водных объектов, водных ресурсах, режиме, качестве и использовании вод по Российской Федерации в целом, отдельным ее регионам, речным бассейнам в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

5.6.9. подготовку к публикации и издание сведений государственного водного кадастра Российской Федерации в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

5.7. утратил силу. - Постановление Правительства РФ от 06.06.2006 N 354;

5.8. устанавливает режимы специальных попусков, наполнения и сброски водохранилищ, пропуска паводков на водных объектах, находящихся в федеральной собственности;

5.9. определяет объемы экологических попусков и безвозвратного изъятия поверхностных вод для каждого водного объекта в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

5.10. предоставляет в установленном порядке федеральным органам государственной власти, органам государственной власти субъектов Российской Федерации, органам местного самоуправления, юридическим лицам и гражданам данные государственного водного кадастра Российской Федерации;

5.11. представляет в органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации предложения по установлению размеров и границ водоохранных зон водных объектов и их прибрежных защитных полос, а также режима их использования;

5.12. осуществляет экономический анализ деятельности подведомственных государственных унитарных предприятий и утверждает экономические показатели их деятельности, проводит в подведомственных организациях проверки финансово-хозяйственной деятельности и использования имущественного комплекса;

5.13. осуществляет функции главного распорядителя и получателя средств федерального бюджета, предусмотренных на содержание Агентства и реализацию возложенных на Агентство функций;

5.14. взаимодействует в установленном порядке с органами государственной власти иностранных государств и международными организациями в установленной сфере деятельности;

5.15. осуществляет прием граждан, обеспечивает своевременное и полное рассмотрение устных и письменных обращений граждан, принятие по ним решений и направление заявителям ответов в установленный законодательством Российской Федерации срок;

5.16. обеспечивает в пределах своей компетенции защиту сведений, составляющих государственную тайну;

5.17. обеспечивает мобилизационную подготовку Агентства, а также контроль и координацию деятельности находящихся в его ведении организаций по мобилизационной подготовке;

5.18. организует профессиональную подготовку работников Агентства, их переподготовку, повышение квалификации и стажировку;

5.19. осуществляет в установленном порядке работу по комплектованию, хранению и учету архивных документов, образовавшихся в процессе деятельности Агентства;

5.20. организует конгрессы, конференции, семинары, выставки и другие мероприятия в сфере деятельности Агентства;

5.21. осуществляет иные функции по управлению государственным имуществом и оказанию государственных услуг в установленной сфере деятельности, если такие функции предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации.

6. Федеральное агентство водных ресурсов в целях реализации полномочий в установленной сфере деятельности имеет право:

6.1. давать юридическим и физическим лицам разъяснения по вопросам, отнесенным к сфере деятельности Агентства;

6.2. запрашивать в установленном порядке сведения, необходимые для принятия решений по вопросам сферы деятельности Агентства;

6.3. привлекать для проработки вопросов сферы деятельности Агентства научные и иные организации, ученых и специалистов;

6.4. создавать совещательные и экспертные органы для обсуждения актуальных вопросов сферы деятельности Агентства.

7. Федеральное агентство водных ресурсов не вправе осуществлять нормативно-правовое регулирование в установленной сфере деятельности и функции по контролю и надзору, кроме случаев, установленных указами Президента Российской Федерации или постановлениями Правительства Российской Федерации.

Установленные абзацем первым настоящего пункта ограничения полномочий Агентства не распространяются на полномочия руководителя Агентства по решению кадровых вопросов и вопросов организации деятельности Агентства, контролю деятельности в возглавляемом им Агентстве (его структурных подразделениях).

III. Организация деятельности

8. Федеральное агентство водных ресурсов возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Правительством Российской Федерации по представлению Министра природных ресурсов Российской Федерации.

Руководитель Федерального агентства водных ресурсов несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Агентство функций.

Руководитель Федерального агентства водных ресурсов имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Министром природных ресурсов Российской Федерации по представлению руководителя Агентства.

Количество заместителей руководителя Федерального агентства водных ресурсов устанавливается Правительством Российской Федерации.

9. Руководитель Федерального агентства водных ресурсов:

9.1. распределяет обязанности между своими заместителями;

9.2. представляет Министру природных ресурсов Российской Федерации:

9.2.1. проекты положения об Агентстве и положений о его территориальных органах;

- 9.2.2. предложения о предельной численности и фонде оплаты труда работников аппарата Агентства;
- 9.2.3. предложения о назначении на должность и освобождении от должности заместителей руководителя Агентства, а также руководителей территориальных органов Агентства;
- 9.2.4. ежегодный план и показатели деятельности Агентства, а также отчет о его деятельности;
- 9.3. утверждает положения о структурных подразделениях Агентства;
- 9.4. в установленном порядке назначает на должность и освобождает от должности работников аппарата Агентства;
- 9.5. решает в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной службе вопросы, связанные с прохождением федеральной государственной службы в Агентстве;
- 9.6. утверждает структуру и штатное расписание аппарата Агентства в пределах установленных Правительством Российской Федерации фонда оплаты труда и численности работников, смету расходов на содержание аппарата Агентства в пределах утвержденных на соответствующий период ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете;
- 9.7. утверждает структуру, штатную численность и фонд оплаты труда работников территориальных органов Агентства в пределах, установленных Правительством Российской Федерации, а также смету расходов на их содержание в пределах ассигнований, предусмотренных на соответствующий период в федеральном бюджете;
- 9.8. назначает в установленном порядке на должность и освобождает от должности руководителей подведомственных учреждений и иных организаций, заключает, изменяет, расторгает с указанными руководителями трудовые договоры;
- 9.9. на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и Министерства природных ресурсов Российской Федерации издает приказы по вопросам, отнесенным к компетенции Агентства.
10. Финансирование расходов на содержание центрального аппарата и территориальных органов Федерального агентства водных ресурсов осуществляется за счет средств, предусмотренных в федеральном бюджете.
11. Федеральное агентство водных ресурсов является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Российской Федерации и со своим наименованием, другие необходимые печати, штампы и бланки установленного образца и счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации.
12. Место нахождения Федерального агентства водных ресурсов - г. Москва.

ГАЙД ЭКСПЕРТНОГО ИНТЕРВЬЮ

Добрый день! Меня зовут _____, я представляю ЦРСИ СГУ. Мы проводим исследование, посвященное ситуации в отрасли водного хозяйства и перспективам ее развития. Цель исследования – определение основных проблем в управлении отраслью, направлений перспективного развития, основных вопросов экономического развития, которые требуют особого внимания государственных структур. Наша задача состоит в сборе мнений всех ключевых экспертов по вопросам функционирования отрасли в рыночных условиях, чтобы на основе их анализа составить предварительную общую картину возможных направлений развития отрасли с учетом актуального российского и зарубежного опыта. Результаты исследования будут использоваться в ходе деятельности Федерального агентства водных ресурсов.

1. ВОДНОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК ОТРАСЛЬ И ОБЪЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (этот блок вопросов должен выявить особенности сложившейся системы управления отрасли, степень ее соответствия характеру и остроте существующих проблем, выявить ее сильные и слабые места и, соответственно, подойти к вопросу о предпосылках ее рыночного реформирования. Курсивом и синим цветом выделены вопросы, на которые непрофильным специалистам затруднительно отвечать, их следует задавать по ситуации):

1. Оцените, пожалуйста, роль Федерального агентства по водным ресурсам в системе управления водным хозяйством. Насколько успешно оно справляется со своими функциями?
2. Охарактеризуйте, пожалуйста, проблемы отрасли по следующим основным блокам и степень их актуальности:
 - ✓ Экономические проблемы (обеспеченность водными ресурсами, основные фонды водных объектов, кадры, инвестиции, спрос и предложение, доступность водных ресурсов и т.п.);
 - ✓ Техничко-технологические;
 - ✓ Организационно-управленческие и правовые;
 - ✓ Экологические;
 - ✓ Проблемы обеспечения безопасности;
3. В прошлом году был принят новый Водный Кодекс. Могли бы Вы вкратце прокомментировать документ, его значение для развития отрасли водного хозяйства? На Ваш взгляд, насколько успешно было организовано общественное обсуждение проекта Кодекса, насколько широко были учтены запросы и пожелания разных групп интересов?
4. Как Вы оцениваете систему управления, сложившуюся в отрасли водного хозяйства? Как вы оцениваете изменения в системе управления отраслью, произошедшие за последние несколько лет?
5. Какие организационные механизмы и инструменты используются для решения этих проблем? Насколько они эффективны? Какие проблемы решаются более /менее успешно и почему?

6. Насколько организационно-правовые и экономические отношения, сложившиеся в отрасли, отвечают интересам хозяйствующих субъектов, пользователей услуг, государства, общественных институтов?
7. В чем эти интересы разных групп, с Вашей точки зрения, состоят? Насколько они согласованы? Можно ли их согласовать и удовлетворить в рамках сложившейся системы управления отраслью?
8. В нынешних условиях, какие субъекты экономических отношений в отрасли успешнее всего реализуют свои интересы, какие – менее успешно? Почему?
9. Среди пользователей водных ресурсов сегодня имеет место многоукладность – в основном это акционерные общества, одни из них государственные, другие – частные, остались и некоторые госпредприятия в прежнем виде. На Ваш взгляд, насколько такая многоукладность способствует развитию отрасли? Какие другие аспекты сложившихся правоотношений тормозят или, напротив, способствуют устойчивому развитию отрасли?
10. Охарактеризуйте, пожалуйста, Ваше видение перспектив развития отрасли водного хозяйства в современных условиях (исходя из существующих потребностей, конъюнктуры, тенденций развития других отраслей экономики, внешнеэкономических аспектов и т.д.).
11. Какие условия необходимы для повышения эффективности использования водных ресурсов в интересах всех субъектов хозяйствования?
12. Насколько эффективно, с Вашей точки зрения, Федеральное Агентство по водным ресурсам обеспечивает условия для устойчивого развития отрасли?

**РЫНОЧНОЕ РЕФОРМИРОВАНИЕ ОТРАСЛИ:
ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ РЕФОРМ, ПОДХОДЫ К ИХ
ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ, ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ** *(этот блок должен выявить основные проблемы, позитивные и негативные ожидания, связанные с рыночным реформированием отрасли, в том числе с изменением организационно-правовых форм управления)*

13. В какой степени отрасль сегодня соответствует развивающейся в России национальной модели рыночной экономики?
14. Насколько рыночные преобразования затронули экономические отношения в отрасли водного хозяйства?
15. Насколько актуальным является, по Вашему, вопрос рыночного реформирования для отрасли водного хозяйства? Какими, с Вашей точки зрения, должны быть основные цели и задачи такого реформирования?
16. Какие варианты рыночного реформирования отрасли Вы считаете наиболее приемлемыми в российских условиях? Как они будут способствовать решению проблем в отрасли водного хозяйства?

17. Если рассматривать уже накопленный в российской практике опыт рыночного реформирования ряда отраслей – электроэнергетики, атомной энергетики, железнодорожного транспорта, морского и речного транспорта, ЖКХ (системы водоснабжения), – то что, на Ваш взгляд, позитивного можно использовать при реформировании водного хозяйства? Какой опыт Вы считаете наиболее успешным и почему?
18. Какие ошибки, допущенные при рыночном реформировании указанных отраслей, следует учесть? Как избежать их при реформировании водного хозяйства?
19. Насколько удачно / неудачно были организованы публичное обсуждение и информационное сопровождение реформ в указанных отраслях?
20. Какие аспекты рыночных реформ в указанных отраслях следовало более подробно освещать в СМИ? Какие формы публичного обсуждения реформы и информирования о ней Вы можете оценить как удачные?
21. Какие возможные трудности и препятствия Вы видите на пути рыночных реформ в отрасли водного хозяйства?
22. Со стороны каких структур и общественных институтов можно ожидать сопротивления рыночным преобразованиям в отрасли? Какие структуры, наоборот, могут быть заинтересованы в их скорейшем осуществлении? Можно ли сбалансировать эти интересы, как?
23. На Ваш взгляд, в какой степени организационно-правовая форма управления водным объектом влияет на эффективность такого управления? Насколько эффективны формы госпредприятия и госучреждения? В рамках какой организационно-правовой формы может быть обеспечено оптимальное взаимодействие со всеми заинтересованными хозяйствующими субъектами в отрасли?
24. Насколько приемлема передача функций управления водным объектом акционерному обществу при сохранении объекта в государственной собственности? При каких условиях это возможно? Что нужно сделать, чтобы при этом были максимально полно обеспечены интересы всех отраслевых групп, общества и государства?
25. Каким образом изменение организационно-правовой формы управления водным объектом повлияет на взаимоотношения с государственными ведомствами и организациями, коммерческими структурами? Какие формы контроля должны быть внедрены или усилены в процессе реформирования?
26. Какие отдельные аспекты функционирования водного хозяйства в рыночных условиях нуждаются в особом внимании? Например: инвестиции, страхование ответственности, борьба с негативными последствиями функционирования водных объектов (паводки, загрязнение и т.п.). Какие меры, на Ваш взгляд, должны быть приняты для того, чтобы эти аспекты были учтены в ходе реформ?

27. Насколько, с вашей точки зрения, возможно обеспечение баланса интересов государства и хозяйствующих субъектов в отрасли? Какую ответственность перед государством и обществом должны нести создаваемые в отрасли рыночные институты?
28. Какие вопросы необходимо учесть при дальнейшем развитии нормативно-правовой базы для отрасли водного хозяйства (в том числе аспекты, связанные с рыночным реформированием)?
29. Какие аспекты зарубежного опыта рыночного реформирования инфраструктурных отраслей, а также формирования в них организационно-правовых отношений можно и нужно учесть в российской практике?
30. Как Вы понимаете содержание понятия «социальная ответственность» применительно к деятельности хозяйствующих субъектов в отрасли водного хозяйства?
31. Что Вы ждете от рыночной реформы в отрасли водного хозяйства как гражданин, россиянин?

КОММУНИКАЦИИ

32. Должна ли выноситься на общественное обсуждение стратегия рыночного реформирования водного хозяйства? Если да, то в какой форме? Будете ли Вы сами заинтересованы в том, чтобы принять участие в такой дискуссии?
33. Какие аспекты рыночных преобразований в отрасли могут вызвать наибольший общественный интерес и резонанс?
34. Позиция каких научных, общественных, государственных структур заслуживает наибольшего внимания при разработке и корректировке стратегии рыночных реформ в отрасли?
35. Каких экспертов необходимо привлекать к разработке и обсуждению? Кого лично Вы считаете наиболее авторитетными экспертами по данному кругу вопросов? Будете ли Вы сами заинтересованы в том, чтобы принять участие в разработке проектов реформирования?
36. Какие организации и структуры, на Ваш взгляд, в наибольшей степени будут заинтересованы в получении информации о задачах и ходе рыночного реформирования отрасли?
37. В какой степени информация о задачах и ходе рыночных реформ, специфике вновь создаваемых рыночных институтов, социально-экономических результатах реформы должна быть доступна для широкой общественности и заинтересованных общественных организаций?
38. Какие каналы для освещения процесса реформы Вы считаете самыми эффективными?

СПИСОК ЭКСПЕРТОВ¹⁰⁸

Представители подразделений Федерального агентства водных ресурсов

ФАВР Управление имущества, информатики и науки (Москва), Жуйков Николай Иванович, начальник управления.

ФАВР Отдел экономики и прогнозирования (Москва), Рыжков Юрий Анатольевич, заместитель начальника.

ФГУП Центр регистра и кадастра водных объектов РФ (Москва), Беднорук Сергей Евстафьевич, директор.

ФГУП Центр Российского регистра гидротехнических сооружений и государственного водного кадастра (Москва), Рябушкина Алина Валерьевна, заместитель директора.

ФАВР Кубанское БВУ (бассейно-водное управление) (Краснодар), Радько Г.И., заместитель руководителя.

ФАВР Камское БВУ (Пермь), Юсупов, и.о. руководителя.

ФАВР Нижнеобское БВУ (Екатеринбург), Поторочина Светлана Аркадьевна, главный специалист.

Представители Министерства природных ресурсов

МПР Управление по экологии и природопользованию (Москва), заместитель начальника управления.

МПР Департамент государственной политики в области лесных и водных ресурсов (Москва), руководитель департамента.

МПР Департамент государственной политики в области лесных и водных ресурсов (Москва), заместитель руководителя департамента.

МПР Департамент по чрезвычайным ситуациям и государственному экологическому контролю (Краснодар), Логвинов Алексей Юрьевич, руководитель департамента.

Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) (Москва), Леви, заместитель руководителя.

Государственная инспекция по охране окружающей среды Пермского края, Лазепный Вадим Григорьевич, начальник.

Представители предприятий водопользователей

ФГУП «Мособлводхоз» (Москва), главный инженер.

¹⁰⁸ Указание респондентами ФИО было желательным, но не обязательным условием интервью. Не предоставлены имена тех респондентов, которые согласились дать интервью исключительно на условиях анонимности.

Управление ЖКХ по г. Перми, Селиванов Сергей Александрович, начальник отдела технической политики.

ОАО Саратовская ГЭС, Волков Игорь Юрьевич, инженер.

ФГУП Кубаньмониторингвод (Краснодар), руководитель.

ФГУП Кубаньмелиоводхоз (Краснодар), А.Ф. Епатко, главный мелиоратор.

ФГУП Камводэксплуатация (Пермь), Казаков Александр Георгиевич, главный инженер.

ОАО Речной порт «Краснодар», Рудькин Валентин Петрович, директор.

ФГУП Краснодарское вдхр., руководитель отдела.

НП Ассоциация портов, речного транспорта и судовладельцев (Москва), Сулаберидзе Венедикт Шалвович, исполнительный директор.

НП Ассоциация Большой Урал (Екатеринбург), Воздвиженский Сергей Борисович, председатель исполнительного комитета.

Представители законодательной и исполнительной власти РФ

Политическая партия «Единая Россия» (Москва), Клячин Евгений Николаевич, депутат ГД от Пермского края.

Политическая партия КПРФ (Москва), Пасашков Павел Викторович, юрист.

Пермский райком КПРФ (Пермь), Корн Владимир Кузьмич, первый секретарь.

Институт законодательства при Правительстве РФ (Москва), Сиваков Дмитрий Олегович, КЮН, один из авторов Водного Кодекса 2007 г., автор учебно-практического пособия «Водное право».

Институт законодательства при Правительстве РФ (Москва), Шейнин Л.Б., ДЮН, автор закона о мелиорации, автор учебно-практического пособия «Земельное право Российской Федерации».

Институт социальной политики при Правительстве РФ (Москва), один из авторов ряда законов о защите прав потребителей.

Комитет Государственной Думы по аграрным вопросам (Москва), заместитель руководителя.

Администрация краснодарского края, управление по охране окружающей среды, заместитель руководителя.

Администрация пермского муниципального района, управление по охране окружающей среды, Наргович Константин Геннадьевич, начальник.

Администрация города Перми, управление природопользования, Третьяков Лев Борисович, начальник.

Представители специализированных научно-исследовательских организаций

Московский Экологический Институт (Москва), кафедра «Инженерная экология», Назаров Борис Георгиевич, заместитель заведующего.

ФГУП Российское НИИ водного хозяйства (Москва), кафедра комплексного использования и охраны водных ресурсов, ДТН.

Камский филиал ФГУП Российского НИИ водного хозяйства (Пермь), Мирошниченко Сергей Анатольевич, КТН, старший научный сотрудник.

НИИ комплексного использования и охраны водных ресурсов (НИИ водных проблем) (Екатеринбург), Позднина Елена Александровна, заместитель директора по координации научно-исследовательских работ.

Институт «Гидропроект» (Москва), Осанин Александр Евгеньевич, заместитель начальника отдела водного хозяйства и охраны окружающей среды, ДТН, академик, член СИГМА.

Пермский государственный университет, географический факультет, кафедра гидрологии и охраны водных ресурсов, Двинских Светлана Александровна, заведующий, ДТН, профессор.

ФГУП Экопроект (Екатеринбург), президент группы компании «МетаПроект», директор научно-проектной фирмы.

Научно-исследовательский клинический институт детской патологии, Центр экологической безопасности (Пермь), Май Ирина Владиславовна, старший научный сотрудник.

Представители специализированных и общих СМИ

Журнал «Водное хозяйство России» (Екатеринбург), редактор.

Институт мировой экономики, журнал «Мировая энергетика» (Москва), Субботина Елена Борисовна, обозреватель.

Журнал «Речной транспорт XXI век» (Москва), Кобранов Михаил Евгеньевич, главный редактор.

Издательский Дом «Коммерсантъ» (Москва), Корнышева Елена, обозреватель.

Газета «Ведомости» (Екатеринбург), журналист, ведущий рубрики.

ОСНОВНЫЕ ЦИТАТЫ-ТЕЗИСЫ ЭКСПЕРТНЫХ ИНТЕРВЬЮ**Сулаберидзе Венедикт Шалвович, НП Ассоциация портов, речного транспорта и судовладельцев (Москва), исполнительный директор**

...Я был членом рабочей группы, входил в Думу, есть мое интервью в Коммерсанте, когда самая битва была. Некоторые такие одиозные фигуры были, потому что разработчиком было министерство Грефа, там они столько накатали, они примитивисты. Помните, в свои годы, были примитивные марксисты, которые говорили, что надо спать всем под одним одеялом. Так вот они считают, что при рыночной экономике все продается и мама родная тоже, и на таком принципе они построили первый вариант водного кодекса. Слава богу, что в Думе дурь всю эту выкинули. Если оценивать Водный кодекс? Истина познается в сравнении, абсолютно идеальных документов не может быть, потому что кому-то жмет, а кому-то просторно. Я считаю, что получился очень хороший документ идеологически. Очень много ложных понятий – типа «единый балансодержатель» по всему имуществу, всякая дурь, что все по договору, все на торгах. Вот вы можете себе представить все на тендерах пользования водными объектами – и будет соревноваться ЖКХ для забора воды для питья и мистер Твистер, владелец Челси – для пляжа. Кто победит? Вот такая дурь была заложена в первый документ. Комарова очень демократично вела все эти рабочие группы, в результате вся эта шелуха отсеялась и получился документ лучше, чем прежний, потому что там было много глупостей. Допустим плата за тонна/км, но это невозможно сделать, потому что просто невозможно организовать. Я занимался им 3 года и на 10 или даже 12 законов давали отзывы. То готовил Артюхов, бывший министр природных ресурсов. То кто-то еще, то после последних всех споров Путин поручил МинЭкономРазвития Грефа, вот Гаврилов был там.

Мне трудно судить о разных группах. Основные бойцы там были водоканальщики, которые пили воду и потребляли для разных нужд, как учтены их нужды? Там были рыбаки, тоже боялись, что их как-то ограничат. Много было всяких интересов. Мнение экспертов, с которыми мы работали, что что-то плохо прописано про болота, я в этом не разбираюсь, я разбираюсь в вопросах общего водопользования и в том числе специфических для водного транспорта. И с этой точки зрения Водный Кодекс – хороший. Его надо дополнить хорошими нормативными документами правительственными, то, что сегодня частично сделано, частично нет. На стадии подготовки закона обсуждения были широко представлены. Собиралась и рабочая группа, не все конечно мнения учитывались, но многие белые пятна были сняты.

Ну, вы можете себе представить когда пользование водным объектом, где с одной стороны татары, с другой чуваша, вот в старой версии, нужно было согласовать со всеми субъектами федераций. Вот такая глупость была. Сегодня это более менее прописано. Есть отдельные шероховатости, но те не менее – это федеральный объект и федеральная власть назначает с кем и что нужно согласовать. Стала более понятной ситуация с правом пользования водными объектами. Хотя не прописаны кое-какие моменты, я об этом скажу. Очень хорошо, что ограничили, ведь сначала было любое пользование по договору. Ну, это дикость какая-то, это болезнь младорыночников, дважды два четыре и дальше они не считают, дальше много. И вначале все было по договору, все должно продаваться, тогда это рыночное. И здесь они пытались это провести, примитивный подход по решению. Как будто в Соединенных Штатах все рыночное, там правительство регулирует все эти решения на 90 процентов. А у нас они хотели сделать наоборот. Я считаю, что Кодекс получился рабочий, который надо

сделать рабочим, благодаря подзаконными актами. Встреча была в прошлом году в Торговой палате Трутнев и Примаков, по поводу презентации Кодекса. Я обратился к Трутневу, Вы сейчас готовите 23 постановления Правительства, а экспертов не привлекаете. Он меня отослал к заместителю директора правового департамента и на этом наши контакты закончились. Поэтому я отслеживаю что опубликовали, смотрю Российскую газету, но пока они, по-моему не закончили, хотя некоторые вопросы не отрегулированы. Сейчас мне кажется в Водный Кодекс камни не надо бросать, он готовился 3 года и он рабочий. А все что надо отрегулировать, это надо сделать постановлениями Правительства. И хорошо бы, если бы Хамитов, а он этого не хочет, ну вы сами понимаете, что когда все становится открыто, чисто, бело, там уже кулаком по столу не постучишь. Намеки не буду делать. Там где неясно, есть возможность злоупотребления – административных и каких угодно. Поэтому сейчас важно, чтобы реализовывали нормы открыто и с учетом мнения водопользователей. Потому что Водный Кодекс не для Хамитова сделан, чтобы он кормился со своей бандой, а сделан для водопользователей, для нас с вами.

...Вы знаете, сейчас все органы государственного управления превратились в закрытые клубы, никогда такого не было. Сейчас напишите письмо куда-нибудь, не факт, что вам ответят, сроки не соблюдают. Эта система касается и тех, кто занимается водой. Вот мы обратились к Хамитову с письмом, с просьбой, что согласно Водному Кодексу на всех бассейнах организуются общественные советы. Куда входят представители федеральных властей, субъектов федераций и представители объединений, представляющих интересы водопользователей. Мы просим Рустема Закиевича включить наших людей туда, речники кормятся на реке, поэтому мы хотим знать, что там будет на реке. Справедливо? Мы ничего же не требуем, это соответствует закону. Полгода это точно – ни звука. Так работает система. Мы не нужны никому, они сами все умные.

...Вот смотрите сейчас 3 вида водопользования: по договору, по разрешению и по факту пользования. Например, по договору, есть какой-то документ. Допустим, я владелец какого-то предприятия, которое работает на реке и есть у меня затон и стоят суда, есть ремонтная мастерская. Мне нужна эта акватория. Я оформил по старому Кодексу, сегодня по старым договорам я плачу водный налог. Теперь я должен платить по договору. Как? Я не знаю, нигде это не сказано. Согласно Кодексу договор должен заключаться кроме водопользования, спасибо водоканальщикам, которые отбили тендеры в водопользовании. Какой тендер, эта мастерская еще купцом Калашниковым построена 200 лет назад, я здесь ремонтирую флот, мне эта акватория нужна для производственных целей. Какой тендер? Сейчас придет Абрамович и скажет – я здесь 2 своих яхты поставлю и заплачу на 3 рубля больше по тендеру и 30 тысяч долларов лично руководителю конкурсной комиссии. Вот реальная ситуация, которая возникает при неопределенности. Скажите четко, какие теперь деньги вы будете с нас брать? Неизвестно. Допустим, никто не пошел на этот тендер, тогда по договору, сколько я должен платить? Никто не знает. А это идея Грефа. Должно быть постановлением правительства установлено как определить цену водопользования. Мне вода в данном случае не нужна, я воду не забираю, когда забираю – там все отработано – за кубометр – это понятно, а как вместо налога, что я должен платить? Я не знаю.

Это одна коллизия, связанная с договорами. В Подмосковье около 30 000 яхт, битва за акватории. Вторая часть, это решения. Абсолютно не прописана в Водном Кодексе. Это плохо, но это может исправить постановление правительства. Например, мне надо причал поставить, мне акватория не нужна, я должен получить разрешение на размещение этого причала на водном объекте. Нигде ничего не прописано. Кодекс прописывает, что надо для получения этого решения. Получается, что такого рода

водопользование бесплатное, Водный Кодекс не предусматривает платы. Какова процедура получения? Есть закон о порядке введения в действие.

Ведомством Агентства он воспринимался плохо. Там был даже такой случай, когда Комарова сказала Хамитову – Вы нам мешаете, по существу выгнала его с заседания. Они по многим позициям возражали, настаивая на контрольных функциях, проверять, штрафовать и бог знает чего. Мы инициировали накануне, Минтранс нас поддерживал, последний раз присутствовали Трутнев и Хамитов. Все выступающие со стороны речников выступали против идеи единый балансодержатель, а Агентство поддерживало эту идею изначально. Но когда произошли наводнения и они пересчитали объекты государственной собственности. А их за 300 000, в том числе брошенные. В свое время какой-то совхоз Путь Ильича построил плотину, потом бросил, а из-за нее затапливает сейчас. Им сказали – берите и отвечайте за последствия – они сразу передумали. Минсельхоз не хотел отдавать ирригационные сооружения. Сама по себе идея единого балансодержателя невозможна, а Греф за нее очень держался. Я смотрю на них – это примитивисты, люди которые на производстве ни часа не работали. Я не хочу обидеть никого.

...У нас много проблем на реке, которые не связаны с этим Кодексом. Давно не ремонтировались гидротехнические сооружения. Стенка в Западном порту – запретили к эксплуатации, а ремонтировать некому, она в федеральной собственности. Не продают никуда, не передают никуда, а она рушится. Есть такие проблемы, но они не затрагиваются Водным Кодексом. Здесь можно говорить и о проблемах авиации, но они не затрагиваются Водным Кодексом. Бывает, когда на Амуре слишком много воды сбрасывали.

Водный Кодекс должен быть подкреплен нормативными документами на уровне правительства. У нас нет творческой связи с пользователем. Это закрытый клуб министерства природных ресурсов вместе с Агентством. Мы не знаем, что они там ворочают, следим только по газетам. Это ненормально.

...Мы не знаем что такое агентство. Обращаемся при каждом удобном случае, но обратной связи не имеем. Вы покажите нам, что вы делаете, чтобы мы предостерегли вас от ошибок. Для вас это теория, абстрактная, как для Грефа рынок, а для нас практика. Греф никогда не знал что такое рынок, он никогда не занимался производством, ничего не продавал, может быть покупал хлеб в магазине. Так же как Гайдар, когда его спросили, сколько стоит хлеб в магазине. Теоретик рыночной экономики. Они могут знать, как в болотах накапливается вода, как она попадает в речку. Но речь идет о хозяйственном использовании. И здесь вы не специалисты. Такие люди как Хамитов обязаны интересоваться экономикой страны, а не только отчетами по своему ведомству.

...Я противник рыночных отношений в водопользовании. Я сторонник административных реформ. Потому что вода как и воздух являются жизненно необходимым ресурсом. Так же как во всем мире регулируют цены на хлеб. Это не черная икра. Черную икру можно в рыночных условиях выращивать и продавать. А вода она на 99 процентов должна регулироваться государством в интересах населения, здоровья населения, в интересах безопасности государства, в интересах развития экономики государства. И рыночное здесь на 20 месте. Я противник даже подхода такого. Это не значит что я прав, но я всегда отстаивал эту позицию.

...Рыночный курс искусственно внедрен, только потому что был внедрен Минэкономразвития. Здесь палку нельзя перегнуть в другом, в административном надзоре. Но когда государство озадачено интересами страны, оно не даст надзорным органам творить чудеса. Оно должно отрегулировать так, чтобы добросовестный пользователь водными ресурсами, чтобы ему было комфортно, чтобы он развивался, высокопроизводительно работал, радостно бегал бы по лужам босиком. Здесь есть противоречия. Если административно – то сразу боимся дядю с дубинкой.

Административно – это не значит дядя с полосатой палкой. В водопользовании должно быть самое минимизированное рыночное отношение.

...Нет, я считаю, что все, что делается сейчас на железной дороге, в РАО ЕЭС – это псевдорыночные реформы, которые не преследуют цели укрепления экономической мощи государства. Они преследуют другие цели, я подозреваю реформаторов в корыстных интересах.

...Я противник вульгарного внедрения псевдорыночных отношений. Есть вещи, которые государство должно регулировать. И чтобы не было коррупции и держиморд, нужно чтобы это было открыто, по ясным законам. Надо, чтобы на письма Хамитов отвечал бы - вот когда мы ему написали 15.03, а сейчас уже 31.08. полгода прошло, даже не ответил. А мы ему по закону предложили привлечь нас к работе.

ФГУП «Экопроект», президент группы компаний «МетаПроект», директор научно-проектной фирмы

Я не настолько хорошо знаком с деятельностью Федерального агентства, я могу, наверное, как-то косвенно судить о том, насколько эта деятельность успешна, по тем вопросам, с которыми нам приходится сталкиваться. Я приведу такой пример: мы выполняем проекты очистных сооружений для очистки сточных вод, которые должны после очистки отводиться, например, в какой-то водный объект в реку, озеро и так далее. На отведение сточных вод в водный объект существуют нормативы предельно-допустимых сбросов, которые ориентируются на допустимую концентрацию. Мы видим, что такой подход чрезвычайно вредит, вообще говоря, охране природы. Чрезвычайно вредит. По двум причинам. Первая причина – это то, что наши нормативы предельно-допустимой концентрации являются гораздо более жесткими, чем принятые во всем мире. Это приводит к неоправданному усложнению технологии и, самое гласное, к тому, что предприятия просто не хотят такие затраты закладывать в строительство очистных сооружений. Такие жесткие нормы не способствуют улучшению ситуации, а наоборот, способствуют ухудшению ситуации. Почему-то мы здесь не как все в мире, а идем опять же каким-то своим странным путем. Это первое. Второе. Какие последствия этого дела могут быть? Еще в какой-то степени можно понять такой подход, когда строится, допустим, какой-то новый завод или еще что-нибудь. Тогда еще как-то можно понять. Строят большое предприятие, оно не должно оказывать ухудшающее воздействие на окружающую среду, поэтому эти жесткие нормативы как-то можно понять. Но когда мы занимаемся реконструкцией чего бы то ни было, это становится уже вообще анахронизмом. Приведу конкретный пример. В городе Екатеринбурге существует ливневая канализация. Это система коллекторов, которые отводят воду в реку Исеть, в пруды и другие водные объекты города. Ни на одном из этих коллекторов очистных сооружений на сегодня нет. Нет очистных сооружений! Все идет на сброс. Мы по заданию администрации Екатеринбурга разработали концепцию очистки сточных вод канализации Екатеринбурга. Что это делать необходимо, это безусловно понятно, потому что Исеть страшно грязная, грязи по ливневой идет столько, что там острова намыты в Исети, и так далее. Но это чисто внешняя сторона. Хуже то, что вода действительно очень сильно загрязнена различными компонентами. Так вот. В начале, если бы мы следовали вот этому требованию... Да, еще один момент забыл. ПДК зависят от категории водоема. Это может быть водоем для рыбохозяйственных целей, питьевой, или для культурно-бытового водопользования. ПДК везде разные. Так вот, у нас самые жесткие нормативы для водоемов рыбохозяйственного назначения. Наши контролирующие органы, у них любая лужа – это водоем рыбохозяйственного назначения. Никакой дифференциации. Река Исеть, куда ливневка отводится, она тоже является водоемом рыбохозяйственного назначения. И к ней формально применимы те безумно жесткие

нормативы предельно допустимой концентрации вредных веществ. Что это за концентрация? Вот приведу пример. Скажем, по нефтепродуктам устанавливается норматив для водоемов культурно-бытового водопользования содержания нефтепродуктов 0,3 миллиграмма на литр. А для рыбохозяйственных – уже 0,05. Пять сотых – это так можно сказать: если перейти к химическим понятиям, это примерно одна молекула нефтепродуктов на 10 миллионов молекул воды. Вот такое соотношение примерно будет. Это безумное совершенно, трудно выполнимое требование. Конечно, такие технологии есть. И мы располагаем такими технологиями, реальными технологиями. Но все равно – это очень большие затраты. Что мы предлагаем сделать и с чем сталкиваемся? Мы говорим: давайте разделим проблему, решение проблемы на этапы, на очереди. В каждом обществе, в государстве – где угодно – существуют определенные ресурсы, ограниченные ресурсы. Мы не можем, располагая ими, сегодня решить все проблемы сразу. Мы, допустим, не говорим, что завтра нужно всех обеспечить квартирами. А что, завтра мы сможем везде обеспечить ПДК? Это вроде и сомнению не подлежит. И вот формально, когда мы выполняли концепцию очистки стоков на ливневых коллекторах Екатеринбурга, мы должны бы были обеспечить эти безумные 5 сотых миллиграмма на нефтепродукты. Это привело бы к большому удорожанию, к большим очень габаритам очистных сооружений и так далее. Мы говорим, зачем это нужно делать? Все равно, Исеть не является рыбохозяйственным водоемом в черте Екатеринбурга. Давайте обеспечим требования к воде как к водоему культурно-бытового пользования, каковым по существу и является Исеть в пределах Екатеринбурга. Для того, чтобы обеспечить объем ПДК как для водоема культурно-бытового пользования, допустим, нужна одна ступень очистки. Я условно говорю, чтобы понятно было. Для того, чтобы обеспечить требования как к водоему рыбохозяйственного назначения, чтобы повысить степень очистки, нужно другой уровень сделать. Если мы вкладываем деньги, допустим 1 миллион рублей, в первую ступень очистки, мы можем за этот миллион удалить тонну нефтепродуктов. То, допустим, для того, чтобы обеспечить очистку от трех десятых до пяти сотых, нам надо вложить на ту же тонну 10 миллионов рублей. Там – 1 миллион, а тут – 10. То есть, мы говорим: давайте, исходя из этого, вначале построим очистные сооружения в одну ступень очистки, и мы сразу основную массу загрязнений снимем. А когда все это сделаем, будут деньги, будем вторую ступень делать. А не то, чтобы сразу делать 2 ступени, тратить безумные деньги, и, в итоге, не можем построить. А то за эти же деньги мы бы постепенно построили, но за это время удалили бы значительно больше нефтепродуктов. Понимаете? То есть, каждый разумный человек считает деньги, куда вложить деньги более эффективно, исходя из располагаемых средств. Так вот, нас такие ПДК принуждают тратить, транжирить по существу, деньги. А кто решает эти вопросы? На согласовании, на экспертизе, там сидит девушка, которая открывает параграф № 7: «А, у Вас не соответствует ..., я Вам согласовывать не буду». То есть, там сидит не умудренный опытом человек, не экономист-природоохранник, а сидит девушка, которая сверяет с параграфами. У нас нет никакой единой экологической политики в нашем государстве. Никто этим по серьезному не занимается. Вот это самое страшное зло, которое сегодня есть и реально мешает решать наши проблемы. Я бы так отметил, что это вопрос номер 1.

Сейчас приведу второй пример. Мы сейчас проектируем очистные сооружения, которые будут располагаться в самом центре Екатеринбурга: там, где цирк, там, где Куйбышева пересекает Исеть. Представляете, какие требования должны быть высокие к очистным сооружениям, располагаемым в центре города под новой площадью и прямо на берегу реки Исеть? Мы сейчас этим делом занимаемся. Мы, естественно, рассчитали производительность очистных сооружений. Их производительность рассчитывается дважды, по 2 режимам работы: один режим работы – это расчетный летний период по очистке дождевого осадка, второй режим – это очистка на весенний

период, когда тает снег. Когда мы рассчитываем по талому стоку, то у нас производительность очистных сооружений получается в 3 раза больше, чем по дождевому стоку. Не буду объяснять причины, поверьте на слово. В нормативных документах написано: принимать по максимуму. То есть, то, что удовлетворяет по дождевому стоку, получается в 3 раза меньше, чем необходимо для талого стока. Значит, если я буду прямо следовать этим указаниям, я должен в 3 раза очистные сооружения делать больше. А какие это деньги? Мы доказали, что можно делать по дождевому стоку, объясню как мы это сумели сделать. По дождевому стоку стоимость будет примерно миллиард. Представляете, какие деньги? Здесь же речь идет не о 100 тысячах! Миллиард! Если бы мы следовали этим нормам, так называемым, это было бы – 2-2,5 миллиарда. Что мы сделали для того, чтобы уйти от таких безумных затрат и не ухудшить экологическую ситуацию? Чтобы наше решение было таким же хорошим, как за 3 миллиарда, а, может быть, даже и лучше! Мы ввели в систему очистных сооружений так называемые снегосходные модули. Почему получают очень дорогие снегоочистные сооружения и большие мощности по талому стоку? Потому что снег накапливается всю зиму, и загрязнения за всю зиму накапливаются в нем. Сток очень грязный получается, потому что если дождевой сток более-менее чистый (дождь идет – смыл, дождь идет – смыл). А тут всю зиму грязь копили в снегу, а потом вся эта грязь за 3 дня идет в водоем. Все снегоплавные пункты – это разработка Московского института, мы так об этом и говорим. Но в чем его смысл? В том, что в течение зимы грязный снег с дорог, особенно там, где он самый грязный, вывозится на транспорте на снегоплавный пункт, где его растапливают теплом, теплой водой. Вода забирается из коллектора, а она там всегда теплая и зимой, и летом. И с помощью этого тепла растаивают снег. Это уходит в бытовую канализацию, и это не наносит ущерба ни очистным сооружениям, не приводит к увеличению их мощности, потому что это все делается постепенно в течение зимы. Помимо этого решается и вторая задача: у нас же улицы очищаются от снега, меньше заторов, меньше выбросов от автомобилей в окружающую среду и так далее. Много тут позитивных моментов. Люди быстрее на работу приезжают. Колоссальная экономия получается! Много полезных эффектов. Стоит он относительно недорого. Допустим, считайте – 300 миллионов. Но, тогда переработав часть грязного снега в течение зимы, уже не возникает необходимости делать очистные сооружения по режиму снеготаяния. То есть, понимаете, если бы мы формально следовали этому требованию, мы бы (ну, я сказал -2,5-3 миллиарда это бы стоило)... Но когда мы ввели систему снегоочистных пунктов, это стоило 1 миллиард 500 миллионов. 1,5 миллиарда. Вы видите: вместо 3 миллиардов тратим 1,5 и решаем две задачи. Можно применить системный подход? Но его нет, им никто не занимается, никому это не надо. Все в параграф смотрят: соответствует или не соответствует? Уже мозги не применяются! Вот это я считаю, что отсутствует целенаправленная, осмысленная технико-экономическая политика в этой области.

...А эксперты, так называемые! Да какие это эксперты! Эксперты – это, все-таки люди с опытом. А тут сидят девушки малообразованные, но они читают: параграф соответствует или не соответствует. Вот какие критерии оценки! Это же не экспертиза по большому счету! Если бы эксперт сказал, что не берет на себя ответственность, но что, тем не менее, у нас правильная концепция проекта, есть мелкие недостатки, надо подработать. Но когда начинается: а у Вас труба должна быть на 150, а у Вас 125 миллиметров! Вот на таком уровне: мелко ущипнуть. Специалистов, действительно, мало. Хороших специалистов.

Правовые проблемы... Вот смотрите: многие предприятия отводят в водоем сточные воды, которые не соответствуют нормативам. Ну, я не знаю, ПДК я и сам критикую. Но есть же разумные требования, которые должны быть поставлены перед предприятиями! Какой они ущерб наносят и сколько на самом деле платят штрафов?

Плакать нужно. Потому что многие предприятия буквально отравляют окружающую среду. Это навсегда, это не восстановимо то, что они сейчас делают. Но они, благодаря таким особым отношениям, уходят от платежей и совершенно безответственно себя ведут. Даже сама система штрафов, которые явно занижены, я считаю, что она вообще преступна, эта система. Это индульгенция получается. Почему-то, если ты кого-то убил, там никто не считает это экономический ущерб. Может, даже положительный эффект: платить не надо человеку, лечить его не надо. С точки зрения экономики это, может быть, даже очень хорошо. Если человека убить. Но здесь же другие критерии, другие оценки! Так почему в области охраны природы существуют только экономические оценки? А, вообще говоря, если ты занимаешься такой деятельностью, почему ты не должен отвечать по закону, как за преступление? Это ведь преступление экологические, фактически. А кого у нас судили за экологические преступления? Кто у нас пострадал? Эти смешные люди, которые выписывают штрафы, которые, опять же, никто не платит? Человек всегда найдет способ, как отблагодарить того, кто защищает его от этих непомерных платежей. В общем, плохо дело обстоит.

Сейчас был период, когда произошел распад конкретных институтов. В том числе и тех подразделений, которые занимаются охраной окружающей среды. Ушли опытные кадры, а новые кадры пока еще не такие опытные. Поэтому надо ставить задачу, конечно, повышения квалификации. И вот здесь, опять же, возникают экономические проблемы. Стоимость проектирования (а от нее напрямую зависит зарплата людей, которые работают) – я считаю, что недостаточна. Явно недостаточна. В нашей организации любой проект, который к нам приходит, состоит из нескольких частей. Технологическая часть, которую мы разрабатываем (у нас есть проектировщики). Строительная часть. Это здания, фундаменты, площадки, фермы. Кто ответственен за проект? Есть электротехническая часть, то есть трансформаторные подстанции, щиты, кабели, провода и так далее. Есть система управления, например, АСУТП., то есть, управляющая система, которая синхронизирует проект. И вот, сейчас, пытаюсь найти подрядчика, ко мне приходят и спрашивают: «Сколько стоит эта часть по сравнению с другими частями данного объекта?». «Вот наши расценки, которые мы взяли из справочника, - 3 миллиона». «3 миллиона? Да мы сейчас офис проектируем, элитное жилье, я и братья не буду за это. Это очень сложно». А что там офис? Стены, перегородки – что там? Какие там сложности. Тем самым получается, что мы становимся неконкурентноспособными. По кадрам. У всех, конечно, разные жизненные ценности, но многим кажется, что зачем мне голову ломать над таким сложным объектом, здесь нужно много знать, уметь, ответственность иметь, а я пойду туда-то, там зарплата в полтора-два раза больше. И напрягаться особо не надо. Понимаете? Создается такая, необъективная конкуренция. Мы с одной стороны зажаты этими псевдонормативами, которые вроде как необязательные, но на практике, оказывается, что они обязательные. У владельца какого-то холдинга есть своя служба, которая контролирует, нет ли там какого-то «отката». Они четко проверяют, чтобы не заплатили больше, хотя они, эти нормативы, не являются обязательными. И еще и здесь деньги срезают. А когда я получаю эти деньги, то я не могу конкурировать с проектными организациями, которые работают над проектами строительства гостиниц, офисов, элитного жилья и так далее. Там же бешеные деньги! Там же огромная прибыль в этой области! А откуда мы это возьмем? Тем самым разрушается, вообще говоря, научная, проектная школа проектирования сложных сооружений. Я не могу судить обо всем, но, по крайней мере, в области природоохранных водных объектов – это действительно так.

Понимаете, получается так, что рыночные принципы у нас искажаются. Почему? Когда система придет к равновесию (считается, что рынок приведет к равновесию), к равновесию всех участников... Но когда это будет? Сегодня такого равновесия нет. Сегодня в строительной отрасли огромные прибыли. Они позволяют перетаскивать к

себе людей, платить им огромные зарплаты при более низкой квалификации. Потому что дисбаланса пока нет, потому что там еще огромный рост на все это дело, идет развитие. Поэтому пока они еще не достигли пока предела, когда рынок будет насыщен, пока у них объемы стабилизируются, по крайней мере. Тогда, может быть и будет какое-то объективное, правильное соотношение между зарплатами там, и зарплатами здесь. А пока этого нет. Когда это будет, я не знаю. А когда это будет – так все можно разрушить за это время. Так же, как и фундаментальную науку.

В Агентстве есть имитация деятельности, о чем-то говорят, кого-то с места на место переставляют, какие-то новые органы создают. Но это имитация деятельности, а реально, мне кажется, управляемость этим процессом чрезвычайно слабая. Я считаю, что справляются чрезвычайно плохо. Это моя точка зрения. Может, я не все знаю, конечно, многие вопросы выходят за рамки наших интересов, мы не владем всей информацией, но по тому, с чем мы сталкиваемся, мы видим, что этого нет.

Волков Игорь Юрьевич, Саратовская ГЭС, инженер

Первая проблема ФАВР – нехватка кадров для осуществления полноценного управления всей отраслью. Как мне видится, ФАВР должен вести постоянный мониторинг всех водных объектов. Сейчас же мониторинг проводится от случая к случаю и не всех водных объектов, а выборочно либо по типу, либо по территориальной принадлежности. Кроме того, необходимо поддерживать водные объекты в удовлетворительном состоянии, проводить работы по очистке водоёмов, очищению их дна, предотвращению заиления. Необходимо следить за экологическим и эпидемиологическим состоянием водных объектов. Ведь многие объекты являются источником питьевой воды для населения. Ещё одной функцией ФАВР является учёт и контроль работы, функционирования гидротехнических сооружений, таких как плотины, шлюзы, дамбы... Следует не забывать и про береговую линию, которая тоже относится к подведомственным ФАВР объектам и требует к себе внимания и особенно «прожорлива» до денег. Очень дорого стоит укрепить берег, защитить его от размыва и обрушения.

Одна из функций – ФАВР регулирование попуска воды, проходящей через ГЭС с целью избегания крайностей: подтоплений населённых пунктов либо засухи. В период половодья из верхнего бьефа в нижний пропускается вода в большем объёме, чем требуется для выработки максимального объёма энергии. Таким образом, часть воды сбрасывается вхолостую, для предотвращения затопления и наполнения водохранилища выше максимально допустимой отметки. С другой стороны, в засушливый период из верхнего бьефа в нижний пропускается меньший объём воды. Бывало, что мощности ГЭС по выработки энергии были загружены только на 50-60% из-за ограничений попуска воды, которые выставлял ФАВР (Росводресурсы). Конечно, Росводресурсы правы, если бы мы продолжали работать в обычном режиме в засушливый период пострадали бы рыбные хозяйства, сельхозугодия от недостатка орошения и прочие предприятия, которым необходима вода для забора. Таким образом, роль ФАВР – соблюсти интересы всех водопользователей и не допустить гибель какой-либо отрасли хозяйства, зависящей от водного объекта. Особенно, было бы жалко рыбу, точнее людей, которые её не получили бы на стол, ведь на Волге многие семьи живут рыбой, так как мясо позволить себе не могут.

Экономические проблемы заключаются в том, что ФАВР катастрофически не хватает средств на поддержание всех объектов. То, что поступает в бюджет ФАВР, как они говорят, хватает только на самые острые проблемы, на латание дыр, как говорится. Большая часть денежных средств, с их слов, уходит на регулирование паводковых вод, борьбу с паводками и ликвидацию последствий паводков либо других неприятностей: то нефтяное пятно по реке поплыло, то кто-то что-то сбросил в воду и «в кусты».

Следует заметить, что некоторые населённые пункты сами виноваты в своём затоплении, так как построились на территории «отчуждения», там, где строить нельзя т.к. есть определённая зона в районе водного объекта, которая специально отведена с учётом повышения уровня воды в период половодья. Но не всегда застройщики учитывают это, а потом льются слёзы, мол, «нас затопило, помогите». Я считаю, ФАВР должен более жёстко охранять свои берега и не допускать самовольной застройки.

Технико-технологических проблем крайне много. Неимоверное количество бесхозных гидротехнических сооружений с одной стороны и нехватка элементарных пунктов замера уровня воды с другой! От нехватки этих самых пунктов замера уровня воды, а значит и нехватки получения оперативной информации о состоянии водного объекта, практически все беды связанные с половодьями. Правда есть ещё одна беда – наша Гидрометеослужба, чьи прогнозы о количестве ожидаемых осадков, мягко говоря, не всегда верны. Вот и складываются у нас в стране периодически такие проблемы как были недавно в Зейском районе Амурской области. Метеорологи вовремя не предупредили, пункты замера уровня воды отсутствовали – результат – Зейская ГЭС вынуждена была сбросить из верхнего бьефа объём воды в несколько раз превышающий обычный. Скандал с затоплением населённых пунктов долго себя ждать не заставил.

Экологические проблемы, пожалуй, одни из самых острых. Всем нужна чистая хорошая вода, в том числе и турбинам ГЭС, которые приходится чистить достаточно часто. Зачастую ГЭС сами, на свои средства чистят свои водохранилища, чтоб вода в них не цвела раньше времени, не тухла, рыба не дохла и не засоряла водоём, ведь всё это проходит через турбины. При этом мы платим за водопользование в среднем 4,5 – 5 млн. рублей в месяц, спрашивается: «За что? И куда идут наши деньги?».

**Беднорук Сергей Евстафьевич, ФАВР, ФГУП Центр регистра и кадастра
водных объектов РФ (Москва), директор**

...В рамках тех полномочий, которые есть, могу сказать, что управление у нас остается по-прежнему значительно разорванным между разными федеральными органами. Любая отрасль к водному хозяйству тоже имеет отношение. Но вопросы управления использования водных объектов, использования водных ресурсов, конечно, должны находиться в одних руках. На сегодняшний день, причем во всех аспектах – и количественных, и качественных, это пока не так.

...есть проблемы, но я не считаю их проблемами сугубо отрасли водного хозяйства. Просто это проблемы, наверное, в целом всей нашей системы управления. Я бы все-таки сказал, что на сегодня основные проблемы – организационно-управленческие, если к ним относить и кадровые проблемы, и правовые проблемы, и законодательство.

Самая главная у нас проблема изменения, которые произошли с введением Водного кодекса – они очень резкие, и на его внедрение не предусмотрено было никакого вводного периода. Что касается экономических проблем, ну, здесь в каком аспекте это рассматривать. Если рассматривать с точки зрения обеспечения охраны окружающей среды финансами, то значит рассматривать аспект платы за воду, а у нас пока очень слабо в этом отношении. И кадры, кадры, конечно, с ними проблема.

...На первый план вышли у нас, к большому сожалению, юристы, я понимаю, что юристы тоже должны быть в соответствующих отраслях, отраслях водного права, там целые институты есть. А у нас они такие... общего плана, и всё сводится к буквальной трактовке законов. Если мы готовим какой-то нормативный документ по разработке программ устранения проблемы, и записываем положение, что должен осуществляться мониторинг выполнения этих программ, водохозяйственных мероприятий, а юристы

читают и вычеркивают, потому что в Водном кодексе никакого мониторинга программ водохозяйственных нет. Есть, значит, мониторинг водных объектов. Всё. Другого мониторинга быть не может. Ну, если нет – как же так, ведь разрабатывается плановая программа, она должна выполняться. Каким-то образом нужно все это отслеживать, оценка хода выполнения, принятие каких-то корректировок, это все называется мониторингом. Нет вот, всё. И, к сожалению, это везде. И получается так, что Водный кодекс носит рамочный характер. Ну, казалось бы, если он рамочный, то в принципе есть возможность создать какую-то систему на основе подзаконных актов, нормативных методических документов. Нет, юристы это дело не пропускают. Значит, из Водного кодекса цитируются постановления правительства, постановления правительства цитируются в приказах федеральных органов власти. На самом деле получается неопределенность и никакого развития. Это ничего не дает.

...Положенного обсуждения Водного кодекса, конечно, организовано не было. Было всё абсолютно формально. Ну и сама работа, я, поскольку участвовал, я знаю, сама работа была безобразна. Было сделано, я знаю, более полусотни вариантов. То есть я посчитал, в среднем каждые две недели выдавался новый вариант Водного кодекса. То есть вместо организации работы была иногда сделана кардинально новая редакция. Я помню, когда за один день была сделана редакция, в которой абсолютно менялась концепция. Когда вечером уже готовили к рассылке вариант и в тираж, тут приходит член рабочей группы зам министра (его вдруг вызвали рядышком в администрацию президента на 20 минут) и говорит: мы всё строили на основе концепции концессии, передачи в концессию объектов. Всё, никаких концессий. И на следующий день выдавали другой вариант, не было уже никаких концессий. Ну, это ненормальная работа. То есть все время была какая-то спешка, все время сроки-сроки-сроки, ну не естественно это всё. Потом, начинало работу Министерство природных ресурсов, заканчивало Минэкономразвития и куча других. Всё это пытались привести под какое-то единообразие...

Была возможность через постановления правительства исправить ситуацию, но не получилось опять. Те предложения, которые формулировались нами, юридическими службами рублились, просто сразу. Не из-за того, что там было что-то против, а того, что этого нет в законе, поэтому нельзя, без объяснения причин. Ну, нет этого в законе, поэтому нельзя и в постановлении правительства. Хотя это не противоречит, соглашаются: да, не противоречит.

Дальше было страшней потом приказ министерства оформлять, методические указания еще... тоже самое... Опять сроки-сроки-сроки, вдруг весь Водный кодекс поступил неожиданно с 1 января – без всякого перехода – старый перестает действовать. Ну, казалось бы, чего страшного, вроде ничего. На самом деле очень много – изменилась система предоставления права пользования водным объектом. Основной минус, я считаю, переход на договорную систему в Водном кодексе. Нигде в мире на сегодняшний день этого нет. Но ведь это надо всю систему хозяйствования перестраивать под новый Водный кодекс. Немыслимо. Ну не работают в водном хозяйстве рыночные отношения и не могут работать, в этом все даже на Западе убедились, вот. Но, нам другие не указ, мы тут сами будем. Если бы мы в хорошую сторону выделялись, мы почему-то что хорошее не берем. Значит, от планирования мы от стратегического и длительного отказываемся. Какие там 10 лет, какие там 15 лет? Отказываемся, а вот что-то похуже и не только в этом, ну и во всем остальном перенимаем... А самое ужасное не здесь, не в кабинетах, а на местах, это там пожинают плоды и Водного кодекса, и принципов внедрения политических решений. Это там осуществляется практика взаимодействия с разными госструктурами, бизнесом...

Сиваков Дмитрий Олегович, КЮН, специалист в области водного, земельного, фаунистического законодательства, научный сотрудник Института законодательства при Правительстве Российской Федерации, преподаватель кафедры инновационных технологий государственной академии профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Новый водный кодекс, который вступил в действие с 1 января 2007 года имеет большое значение, достаточно событие в развитии природоресурсного права и природоресурсных отношений, потому что он означает больший учет частных интересов, больший учет необходимости развивать договорные отношения, сокращение администрирования. Достаточно вспомнить хотя бы то, что прекращает функционирование система лицензирования водопользования. Те лицензии, которые раньше были даны, сохраняют свое действие вплоть до истечения срока, а дальше с 1 января 2007 года лицензии не выдаются. Есть только решения о предоставлении водных объектов в пользование и договоры о водопользовании, которые заключаются на основе открытых торгов. Таким образом, система становится более прозрачной. Ведь если раньше договоры основывались на лицензии, то теперь они основываются на результате торгов, то есть состязательность больше. И отношение между хозяйствующим субъектом и государством становится в большей степени партнерское. Ну, во всяком случае, такая была задумка. Как получится, покажет практика.

Несколько месяцев, даже половины года недостаточно, чтобы однозначно и в деталях оценивать, что получается пока. Но в принципе, и на местах начинают чувствовать больший учет частных интересов. Есть противники водного кодекса, которые в свое время собирались саботировать его даже. Но дальше разговоров довольно амбициозных, агрессивных и нескольких действий дело не дошло, потому что как ты будешь саботировать, если закон принят, его надо исполнять уже. Противники Водного кодекса есть разного рода, всех их я конечно не знал. Были противники, вырабатывающие свои варианты Водного кодекса со своими представлениями может быть оригинальными, может быть не лишеными какого-то здравого смысла, но победил вот этот вариант. Другое дело, готовятся в Водный кодекс поправки, многие из которых могут быть вполне разумными. Некоторые поправки в Водный кодекс уже были внесены летом по инициативе Совета Федерации. Но, тем не менее, в целом страница в развитии российского водного права уже перевернута. Обратно переворачивать ее не надо, нужно уже утрамбовывать то, что сейчас есть. Надо, чтобы функционировала правовая система, чтобы законы были, и чтобы по законам работали, и чтобы была правовая культура, а не говорили – Водный кодекс плохой, мы его применять не будем. Вот это совершенно нелепая позиция некоторых хозяйственников, которая иногда встречалась от отчаяния, может быть, от обиды, может быть, их не слушали, когда писали Водный кодекс. Но так все равно нельзя говорить, это призыв к нарушению законодательства.

Еще нужно сказать, что наш законодатель ввел прямую передачу прав и обязанностей по использованию водного объекта от одного лица к другому. То есть это обслуживает интересы вторичного рынка. Тут было много споров, а можно ли, например, переуступать водоем питьевого назначения. Но согласно поправкам в водный кодекс, которые произошли летом, которые были оформлены специальным законом, эта возможность уже исключена, то есть водоемы питьевого назначения нельзя переуступать, и нельзя в связи с этим как-то спекулировать, злоупотреблять и так далее. Но с другой стороны, если вы выиграли открытый аукцион, заключили договор, а потом решили по каким-то причинам уйти из этих правоотношений, происходит то, что в гражданском праве иногда именуют перенаем. То есть не поднаем, не субаренда, а именно человек или юридическое лицо уступает все права и

обязанности другому лицу, с согласия арендодателя, в данном случае это государство, и устраняется из этих правоотношений. Должен еще обратить ваше внимание на то, что благодаря тому, что лицензирование отменено, порядок изменения расторжения договора водопользования становится более демократичным, более гражданско-правовым, более цивилизованным. Если государство недоволено своим водопользователем, если оно увидело в его поведении определенные нарушения, пускай государственный орган, в данном случае Росводресурсы обращаются в суд, требуют расторжения этого договора. То же самое с другой стороны, со стороны водопользователя. То есть тут система именно судебного расторжения, если нет взаимного согласия, разумеется. Раньше была система другая. Само государство в виде федерального органа могло прекратить лицензирование, лицензию перечеркнуть. Соответственно, рушится договор, и получается так, что мы с тобой договорились, но я могу решить, что мы с тобой прекращаем отношения. Вот это «я могу решить» могло быть не связано с конкретными нарушениями и так далее. Именно по этому ушли от этой системы, все-таки перешли, чтобы все-таки суд решал, кто прав, кто виноват, стоит ли расторгать. Или может быть на худой конец просто видоизменить, как-то изменить договор, сделать его более выгодным для обеих сторон. Тем не менее в духе рыночных реформ это очень важно, потому что очень у нашего бизнеса долго была боязнь заключать договор с государством. Сейчас в духе политики снятия административных барьеров, поощрения частной инициативы это норма и это новелла законодательства, она выглядит вполне приемлемо и вполне прогрессивно.

Важным достоинством водного кодекса является то обстоятельство, что он прямо говорит какие водные объекты могут быть в частной собственности: пруды и обводненные карьеры. Раньше была конструкция обособленных водных объектов не проточных, небольших по площади, искусственных, не имеющих гидравлической связи с другими водными объектами. Таких на самом деле в природе либо нет, либо почти нет, потому что всегда через подземные воды связь с другим поверхностным водным объектом будет. Эта конструкция мертворожденная была, а когда мертворожденная конструкция, тогда сложности с правоприменением. Хорошо, пруды и карьеры могут быть приватизированы в определенных случаях. Ну а что такое пруд и карьер? Ведь можно московские водохранилища назвать прудами и приватизировать, если очень захотеть. В связи с этим есть система гостов, которая дает определение гидрологического характера водным объектам и их разновидностям. Но система гостов к сожалению обветшала, она идет скоро под снос, так будем говорить откровенно. Будет система техрегламентов, других подобного рода документов. Может так получиться, что вот эти понятия важные для юриста и для правоприменения могут улечься. Вот этого допустить нельзя, именно поэтому прозвучали предложения со стороны Росводресурсов, насколько мне известно, ввести определения понятий: что такое пруды, что такое карьеры, чем они отличаются друг от друга и главное от других, от озер, от водохранилищ, от других. Но еще должен сказать, что важным нюансом является то обстоятельство, что по отношению к водному хозяйству можно применять закон о концессионных отношениях. Этот закон долго разрабатывался, и он принят, чтобы и государство, как собственник, и инвестор-концессионер совместными усилиями восстанавливали определенную инфраструктуру, транспортную, энергетическую, в данном случае инфраструктуру ГТС.

Как известно, изменения в системе управления отраслью водного хозяйства периодически происходили. Если брать последние изменения, то это скорее 2004 год, когда в процессе административной реформы была построена такая схема. Есть сохранившееся с прошлого времени министерство природных ресурсов, есть Росводресурсы (Агентство), есть Росприроднадзор. Агентство занимается водным хозяйством, оказывает услуги, заключает договоры. Росприроднадзор контролирует,

он разные сферы контролирует, но в частности водопользование, то, как договор этот соблюдается, например, то, как соблюдаются условия решений и так далее. По идее, он должен контролировать обе стороны. Нельзя не отметить то обстоятельство, что конечно же министерство природных ресурсов значительно изменило свои полномочия, у него осталось именно нормативно-правовое регулирование, разумеется, на уровне подзаконных актов. Оно уже не занимается хозяйством, оно не занимается контролем самого себя. Другое дело, что и Агентство, и Росприроднадзор все равно входят в систему министерства природных ресурсов, единая система, но у них разные функции.

Должен сказать, что сейчас накопилось много не сделанной работы за прошлый год. Потому что в свое время было много упущений, ведь из-за нехватки финансов Росгидромет сократил свое наблюдение за водными объектами, в частности за их состоянием, за состоянием дна, берегов, водной толщи, всего. В результате трудно установить среднесрочный уровень воды в безледный период на основе такой скудной и неполной, неполноценной статистики. А это важно, чтобы установить береговую линию. А береговую линию нужно установить не для того, чтобы научно потешиться, а для того, чтобы установить границу водного объекта как предмета права собственности и предмета правопользования. Береговую линию должен устанавливать Росгидромет, по науке, так сказать, раз Росгидромет отвечает за научную составляющую. Росводресурсы, как более практичный орган, должны фиксировать определенную береговую линию в водном реестре, в картографических планах, в графических документах водного реестра.

Кстати, насчет водоохранных зон. Водоохранные зоны, по-моему, это тема мировая, и может быть, о них знает столько же людей, сколько про международный терроризм, может быть, даже и более. Потому что водоохранные зоны – это достаточно большое место еще с советских времен. Водоохранные зоны устанавливались без особого знания застройки, нередко механически. В результате неожиданно жители берегов каких-нибудь российских крупных рек и озер узнавали, что их избушка, к которой они хотят приставить крыльцо, не должна здесь быть. Но в отличие от прагматичных янки, которые когда устанавливают подобного рода режимы, они осуществляют перенос соответствующих объектов или снос, либо компенсацию, у нас это произошло в советские времена довольно формально и без переноса хозяйствующих объектов, хозяйствующей инфраструктуры. Потом происходило наглая, хамская, совершенно бессовестная застройка водоохранных зон, вплоть до реза воды с хозфекалом в воде. Многие сейчас ссылаются на то, что требования по природоохранным зонам по прежнему кодексу 95-го года были очень жесткие, их было трудно исполнять. Но сейчас законодатель как раз пошел навстречу – он разрешил в ряде случаев застройку. Но, конечно, же хозфекал и навоз складировать у реза воды все равно нельзя. То есть, сохранены самые скромные, небольшие ограничения хозяйствующей деятельности. Для чего? Чтобы уж их-то соблюдали. Какой-то смысл, согласитесь, в этом есть. Чего мы будем выдвигать завышенные требования и знать, что они все равно не будут исполнены, чем легче несколько снизить требования и знать, что они будут исполнены. Тем не менее, уважаемому Росприроднадзору есть над чем поработать.

Но есть еще тут третий вопрос. Не только про береговую линию и не только про природоохранную зону, а третий вопрос заключается в береговой полосе общего пользования, в народе и иногда в литературе именуемое бичевник. Но в принципе береговая полоса общего пользования по новому законодательству не может быть приватизирована. Это кстати тут работа не только для Росприроднадзора, вплоть до прокуратуры. В частности Волжской природоохранной прокуратуре наверняка придется озаботиться, если она уже не озаботилась. Потому что это самые лакомые

места, их очень хочется приватизировать, и тут надо дать по рукам тем, кому наплевать на общественные интересы.

Большой слабостью водных правоотношений очень долго были слабые усилия в учете водных объектов. Малые водотоки и водоемы очень слабо учитывались всегда, даже в городах. Учет малых водных объектов имеет очень большое значение вот по какой причине. Параллельно с водным реестром ведется земельный кадастр. А сейчас выработали закон и приняли, и он скоро вступит в действие – кадастр недвижимости. Прежде всего, объектом кадастровой недвижимости конечно же является земля, помимо другой недвижимости. И конечно же ценность экономическую, доходность земельного участка можно полноценно представить с учетом того, есть ли рядом водный объект, или есть ли небольшой водный объект в составе этого земельного участка. Без этого серьезной экономической оценки доходности и ценности земельного участка быть не может. Всегда водная составляющая у доходности земельного участка должна быть, и соответственно в земельном кадастре, а теперь в кадастре недвижимости данные про водный объект, близлежащий или находящийся на самом земельном участке, должны быть указаны. К сожалению, в плане смыкания всех этих банков данных, кадастров, реестров у нас далеко не всегда удачно получалось, и это тоже достаточно больные места.

Позднина Елена Александровна, НИИ комплексного использования и охраны водных ресурсов, заместитель директора по координации научно-исследовательских работ

Вот я считаю, что обеспечение безопасности водных объектов проблемная зона. Агентство занимается этой проблемой старается решить её постепенно. Но вмешивается то, что проблемой безопасности на водных объектах у нас еще занимается МЧС. И опять же, наложение полномочий с разных сторон ведёт к тому, что у семи нянек дитя без глаз. Экологические проблемы... ну вот вы понимаете, какая ситуация, в водном хозяйстве, обеспечение безопасности это, в том числе, обеспечение достаточного количества ресурса для организации всей хозяйственной деятельности страны, включая питьевые нужды населения, и это качественные характеристики водных объектов. На мой взгляд, с экологической точки зрения у Агентства мало функций, которые бы гарантировали его активное участие в улучшении качественного состояния водных объектов. Потому что ситуация складывается на сегодня следующим образом. На качество водных объектов влияет по крупному два источника – это воздействие нас, нас – это условно промышленности, ну и население своими сточными водами, мы воздействуем на состояние водного объекта. А второе – это где формируется сама река, то есть естественное качество водных ресурсов. Не секрет, что для рек Урала, для рек Свердловской области характерно повышенное содержание металла. Мы знаем почему, потому что они на поверхности все лежат, и ничего от этого не придумаешь. А получается ситуация, во-первых, нам надо констатировать по всей стране, где же вот эта естественная составляющая качества, о которой мы говорим. Мы же понимаем, что рыба жила, живет и будет жить, жучки, паучки, всё это живет, они же адаптируются, так же как и мы сами адаптируемся к той воде, к той среде, где мы живем. А вторая составляющая воздействия – промышленные предприятия, а Федеральное агентство водных ресурсов не может воздействовать на эти предприятия. Там Ростехнадзор, Росприроднадзор, а само Федеральное агентство только может констатировать: а мы знаем, что вот в этом водном объекте ООО условно «Святогор», не хочу их обидеть, такой нехороший, портит качество водных объектов. А сделать ничего не могут. То есть рычагов посмотреть, правильно ли они ведут политику водохозяйственной деятельности самой площадки, качественно ли работают их очистные сооружения, наилучшие ли технологии использованы в

достижении тех каких-то показателей на сбросе – Агентство этого не может. Это уже функции Технадзора и Природнадзора.

Я считаю, что ФАВР должна быть отведена большая роль в государстве, нежели она сегодня отведена. Но в связи с тем, что у нас существует Министерство природных ресурсов, которое тоже как бы пытается курировать что-то в области водных отношений, водохозяйственной деятельности, и в то же время Федеральное агентство водных ресурсов. То тут вот не до конца найден консенсус, кто же за что отвечает. Федеральному агентству предназначена роль более практика в этой ситуации, но практика без какого-то научного, методического обеспечения этой практики – это по сути ничто. Потому что это тупик. Они топчутся на месте. Потому что вроде как со стороны есть старший товарищ в образе Министерства природных ресурсов, которое им должно сказать: а вы пойдете вот таким путем. А при этом, на мой взгляд, Министерство природных ресурсов этого не делает, оно как бы наводку поддало Агентству, у которого нет функции самому развивать, назову это так, научное направление деятельности. Наверное, научное – это немного громко сказано, ну методологические направления своей деятельности.

...Факт остается фактом, что внедрение новых технологий, поставки оборудования на западной территории у нас идет быстрее, нежели на восточной. Что создаёт неравнозначное положение БВУ, усугубляя внутриорганизационные отношения. Ну, я думаю, что это болезнь проходящая.

...С кадрами проблема большая, но проблема только связанная с оплатой труда. Потому что выпускаем специалистов, я сама сотрудник кафедры ВХиТБ ГТУ УПИ. 10, 15, в этом году я точно знаю, что ко мне придет 22 человека, специальность комплексное использование и охрана водных ресурсов. Но как только начинаешь достаточно грамотным студентам говорить о том, что у нас есть такие организации, где вы можете свои знания применить, спрашивают заработную плату, после чего говорят: спасибо, мы уж как-нибудь где-нибудь. Вот это обидно, потому что вкладываешь, учишь, опыт передаешь. Это громкие слова, но это факт. А они ноги в руки и пошли зарабатывать средства.

Ещё хотелось бы отметить следующее. Искало правительство свердловской области, где можно построить целлюлозно-бумажный комбинат, обратились к нам, потому что там действительно основной ресурс – это энергетический и водный ресурс. Поискали, где можно, и в конечном итоге остановились, предложили им вариант в районе Гари. Сначала испугались, далеко, тянуть чего-то там, но с другой стороны, сколько там у нас населения, которое бы обрадовалось тому, что решился вопрос трудоустройства. Не знаю, чем это кончилось, как всегда у нас это бывает. Вот что еще меня задевает – это обратной связи нет. К нам обратились, мы ответили на поставленный вопрос, и уже совершенно не в курсе, что дальше делают. Я не настаиваю называть это словом кураторство, но я в своей деятельности пытаюсь так: если я к кому-то обратилась, я потом информирую, что я с этой информацией сделала, которую мне дали. А тут вот очень часто. Но это уже не к водному хозяйству, это уже к отношению между организациями. На самом деле обидно.

...У хозяйствующих на водных объектах субъектов, безусловно, есть вопросы, в которых они просто ущемлены. Но, наверное, так и надо, в противном случае мы не заставим их работать. Ведь любой хозяйствующий субъект, его задача – извлечь прибыль. Поэтому надо заставить отвечать интересам охраны водных ресурсов. Если посмотреть в устав хозяйствующего субъекта, там написано о том, что он, в том числе должен соблюдать правила игры по отношению к природным ресурсам. Это повышает его квалификационный уровень, повышает престижность его продукции. То есть, наверное, можно и так посмотреть на это. Но когда с конкретными вопросами начинаешь разбираться, чувствуешь, что субъекту было бы выгоднее, а по системе

управления надо его тут прищепить, тут немножко остановить, тут энтузиазм погасить. Но это как бы рабочие процессы, это нормально.

**Мирошниченко Сергей Анатольевич, КТН, Камский филиал ФГУП
Российского НИИ водного хозяйства (Пермь), старший научный сотрудник.**

Наш край достаточно хорошо обеспечен водными ресурсами. Это одна из инвестиционной привлекательности, где может развиваться наша промышленность. Деревообрабатывающая промышленность, целлюлозно-бумажная, химическая, металлургическая, то есть такие достаточно водоемкие производства. Здесь опять-таки ситуация на местах, насколько на местах готовы к принятию инвесторов. Не секрет, что желающие имеются, которые хотят разместить деньги, но встречаются с такой проблемой серьезной – это получение ряда пакетов документов, чтобы можно было довести это строительство. Согласование и все прочее – это достаточно большой промежуток времени. Раньше, когда работал Госкомэкология, все это делалось в одной организации, то есть по крайней мере взаимодействие ощущалось. Не только тут вода, и отходы, и воздух, и все прочее. Можно было найти какой-то консенсус, можно было как-то составить приоритетный план развития. Сейчас это полная дезинтеграция, вот в этом вопросе она существует. Получается так, что некоторые функции просто начинают друг другу противоречить. Часть функций при согласовании, как они сейчас называются, бывшая такая СЭС, у них вышли свои ведомственные документы, Роспотребнадзор – свои ведомственные документы, они никак не связываются с документами МПР России, то есть никак не согласовываются, в связи с этим возникает разобщенность действий.

Огромная проблема и повод для конфликтов – крупные ГТС, которые остались на балансе администраций. На предприятии там все достаточно строго, декларирование. Проводятся технические осмотры и ремонты, то есть Ростехнадзор это контролирует. Когда это на администрации, естественно, все деньги в этом случае должны тратиться из бюджета. Бюджеты у нас сами знаете какие. Ремонт ГТС – это 4-5 миллионов. Это опять-таки остается на собственности той же самой администрации. Для администрации небольшой, поселковой 4-5 миллионов – это... Ну сколько раз мы встречались с этими главами администраций, они говорят: извините, я должен уволить всех врачей, учителей и буду ремонтировать вашу ГТС? Если так получилось, что это находится на балансе администраций, должна быть федеральная помощь в решении этих проблем.

**Жуйков Николай Иванович, ФАВР Управление имущества, информатики и
науки (Москва), начальник управления.**

...Кодекс вещь нужная. Правильно, что ввели. Обсуждение было широким. Но результат, на мой взгляд, не достаточен. Все равно этот Водный Кодекс принимаем все к руководству, им руководствуемся, работаем, но все-таки он нуждается в некоторых изменениях и дополнениях. Причем как в плане терминологическом, то есть те определения, которые в нем даны, нуждаются в дополнении для того, чтобы законодательно было установлено, что под этим термином понимается. Кодекс все-таки должен быть документом всеобъемлющим, то есть всегда, на все случаи и так далее. У нас некоторые вещи и в плане определения нуждаются в доработке еще. Причем это признается очень многими, в том числе и самими депутатами Госдумы.

Все учесть невозможно по определению, поскольку, сколько людей, столько и мнений. Но, то что, на мой взгляд, он нуждается в доработке означает, что мнения либо не учтены, либо наоборот было учтено то, что, может быть, учитывать было не надо... к нам приходили предложения на эту тему из различного рода организаций,

они иногда не просто диаметрально противоположные, а категорически взаимоисключающие.

...Пруд, карьер. У всех на слуху, а по большому счету определения этого не дано там (в Водном Кодексе). Понимаете, в чем дело, когда вопросы касаются хозяйственной деятельности, начинается спор хозяйствующих субъектов. Там вот этот вопрос очень и очень важен. Потому что, простите меня, вот это определяет границу... У нас даже такая вещь сейчас, Вы знаете, в Березняках определенные проблемы. В одних документах встречается, что это Новозирянское водохранилище, а в других, что это пруд. А даже для таких вещей должны быть четкие границы, четкие определения.

...Это же правовая проблема, то, что мы говорили. Если конкретные определения, чтобы не было разногласий в понимании, что за этой формулировкой стоит. То есть физический объем какой за этим стоит. Чтобы не было этих разночтений. К сожалению, мы даже слегка опасаемся, что сейчас, когда государственный водный реестр заработает в полном размере, когда мы все это доведем до нормальной ситуации и, самое главное, когда уже начнут истекать сроки действия лицензии, которая ранее выдана на водопользование, то есть договора водопользования когда начнут, начнут субъекты к нам со всеми этими вещами обращаться, тут у нас, плюс администрирование водное и все остальное, тут начнутся проблемы. Поэтому доработка юридических норм и нам нужна, я думаю, и агентство, и министерство на эту тему работает. Но требуют еще доработки как раз потому, чтобы все было регламентировано. Иначе никто ни с кем ни о чем не договорится, если это не будет регламентировано.

...Вы знаете, отрасль в последние года постоянно в движении, но с 2004 года у нас относительная стабильность наступила. Я думаю, что вот эта стабильность должна быть. Понимаете в чем дело, люди, в конце концов, должны знать, куда идти, а не каждый раз искать, к кому обращаться. А любые реформирования приводят, простите меня, как минимум, к временной потере управляемости. Я считаю, что та ситуация, что Федеральное агентство водных ресурсов как рабочие руки, а Министерство как законодатель, грубо говоря (законодатель относительно, сами понимаете, потому что неправильна эта формулировка в данной ситуации), относительно нормально. Другое дело, что, на мой взгляд, я не критикую ныне сложившуюся систему, раз законодательно так установлено, все-таки больше функций должно быть у Агентства. В каком плане? В том числе и контрольные, в том числе и своего рода карательные.

У меня была такая ситуация. В пятом году я был на Иваньковском водохранилище. Стоим вечером, часов в семь, стоим на берегу Обуховского залива, в него впадает определенная небольшая речка. Слышим какой-то непонятный шум. По этой речке идет вот такой волной непонятного цвета, с ярко выраженным запахом, плюс несут различного рода деревянные предметы, грубо говоря, доски, которые в навозе. Явно выраженный запах обрата, то есть это молочное какое-то предприятие, произошел прямой сброс в водный объект. Единственное, что мы смогли сделать, простите меня за нескромность, учитывая, что рабочий день закончился, попытались составить какой-то акт, попытались какие-то фотографии сделать и все остальное. Но мы с этим вопросом пока обращаемся, допустим, толи в природоохранную прокуратуру, толи в Росприроднадзор, но факт уже прошел. В принципе, по большому счету, такие вещи осуществляются безнаказанно. А уж тот, кто эксплуатирует, по крайней мере, должен хоть какие-то иметь, не такие уровни фиксации и кому-то сообщить, чтобы принимали меры. Поскольку вот эти всякие пробеги почтовые пользы не несут. На следующий день люди пришли, все нормально. Она уже растворилась в общем объеме водохранилища, все это пошло через канал Москвы в наши, пусть не в наши, извините меня, Мосводоканал фильтрует все, но все равно это вмешательство, грубо говоря, в водный объект. Должны быть какие-то, пусть не это, но хотя бы какие-то контрольно-карательные функции. Не в плане только фиксации и

бегать, кого-то искать, что у нас такая ситуация, а в плане хотя бы какого-то реагирования.

...Понимаете в чем дело, я считаю, будем говорить так, в принципе, идеал – это та вещь, к которой надо стремиться. Идеала, я считаю, хотелось бы, но его еще нет. Потом, как у Кузьмы Пруткова: «Нельзя объять необъятное». А, к сожалению, у нас с Вами водные ресурсы таковы, что объять особенно Сибирь и Дальний Восток нереально. У нас в той же Якутии ну 15-20 человек, которые у нас есть на всю эту Якутию, начиная от водителя, бухгалтера и заканчивая руководителем управления, не реально это. Не реально по определению. Вы знаете, я считаю, что после 1 января когда пошло разделение, в том числе и в новом Водном кодексе, что и субъект... Все-таки разделение функций наших между субъектами и нами есть. Я думаю, что все-таки это правильно. Потому что необязательно каждый водный объект очень маленький должен быть у нас на балансе, это и муниципалитеты, и субъекты могут сделать. Думаю, что, в принципе, в целом все нормально. Та ситуация, когда все больше и больше денег перераспределяется, я имею в виду федеральный бюджет, который выделяет водной отрасли, в сторону субсидий и субвенций, особенно что с 1 января пошло. Субвенции субъектам Федерации, муниципальным образованиям на поддержание гидротехнических сооружений, водных объектов в нормальном состоянии. Другое дело, что (это опять, может быть, неправильно, но, в принципе, все мы так считаем, да и народ так считает по большому счету, если Вы смотрите по телевизору показывают, то там у бабушки уже огород смыло, начинает домик смывать) тех средств, которые нам выделяются, к сожалению, не хватает на то, чтобы привести все водное хозяйство в порядок и сразу. Но могу сказать одно, за последние три года очень много сделано. То, что начали давать деньги, особенно в последние три года, все-таки вселяет надежду на то, что если не отлично, то хотя бы хорошо будет.

В принципе, они все (экономические проблемы, обеспеченность водными ресурсами, основные фонды водных объектов, кадры, инвестиции, спрос и предложения, доступность водных ресурсов) связаны в одно. Одно на одно завязано. К сожалению, сейчас финансовая составляющая все остальные вопросы на себя замкнула. Это сразу же и состояние ГТС, и кадры, и состояние воды, и все остальное. Если Вы посмотрите, у нас половина столов в агентстве пустых. По одной простой причине – высокий уровень доходов везде, кроме нас и в разговоре с человеком, когда говоришь, сколько ты будешь получать, у меня не далее как вчера такой разговор был, мне прямым текстом сказали: «Если меня нигде не возьмут, я приду к Вам». Знаете, вот такие вещи... Все они связаны. Чем больше средств, по большому счету, тем будет лучше. Другое дело, эффективность вложения этих средств и все остальное, этот вопрос сейчас всюду прорабатывается. Тем более у нас сейчас в сентябре начнется защита бюджетных проектировок на 08-10 годы. Более того, инвестиционные любые вложения без экономической эффективности даже не принимаются к рассмотрению.

В идеале есть вещи, в которых, может быть, экономической эффективности и нет, а для качества и количества и вообще для водных ресурсов они необходимы. Если, к примеру, есть какие-то места, где населения нет, ни объектов народного хозяйства, ничего, то вроде бы, может быть, и не надо либо переукрепление проводить, либо что-то. С другой стороны, когда заболачивание идет, все остальное, это тоже неявный ущерб, его не просчитаешь в рублях и копейках по методикам существующим. Но, допустим, приведение нормальных площадей в уровень заболоченных и все остальное тоже не совсем правильно. Понимаете, это тоже подлежащее обсуждению. Но, в принципе, при том уровне финансирования, который у нас есть сейчас и при той политике, которая у нас проводится, она правильная, верная и все остальное. У нас это проводится, кстати.

При наличии средств можно воспользоваться не обязательно чем-то отечественным, а чем-то зарубежным. В принципе, больших проблем именно технико-

технологических... Опять, у нас, да. Я сейчас говорю о себе. А мы же завязаны, допустим, коммунальное хозяйство. Проблемы коммунального хозяйства напрямую влияют на качество водных ресурсов. Очень просто. Очистные сооружения, которые в Москве стоят, степень их, простите, что они выпускают наружу, это же качество водных ресурсов. Мы с Вами прекрасно знаем, что, как правило, вода до водосброса из канализации, из очистных и после разные вещи. Самое страшное то, что у нас еще существует масса населенных пунктов, где канализационные стоки практически не очищаются. Более того, проблема 2014 года Сочи, конкретный пример. Мы с Вами прекрасно знаем, что там практически все города большого Сочи, все населенные пункты, более правильно будет сказано, все прямым сбросом идет в море. Безо всякой очистки практически. Это тоже качество водных ресурсов и прямое качество. Что греха таить, мы с Вами прекрасно смотрим по телевизору, что говорят насчет Москвы-реки, насчет Очаковского комбината, то насчет строительных контор в разных местах. Загрязнитель кто в основном? Их технико-технологические проблемы в основном оказывают влияние на качество водных ресурсов. То есть не только в водной отрасли, а все остальные отрасли, так и что.

Опять же мы возвращаемся, это все завязано на том, что если бы у нас были рычаги воздействия. Не просто составили акт, надулись на них, побежали жаловаться. Все, на этом кончилось. Когда было бы это, само отношение было другое.

...У меня был недавно разговор с новолипецкими ребятами. Был прямой разговор. Мы говорим: «Водоохранилище, в принципе, сделано под Новолипецкий, все остальное». Они уменьшают очень сильно количество забора воды, то есть водосбережение и все остальное. Мы-то думали, что это, а нам прямым текстом объяснили, с чем это связано. Прямым текстом сказали, что это связано с Анатолием Борисовичем Чубайсом. Вода Ваша стоит копейки, а электроэнергия и насосное оборудование, которое эту воду качает, стоит рубли. В результате они вынуждены переходить на водосберегающие технологии, но обидно для нас, побуждающим мотивом является то, что вода настолько дешевая, что не это их побуждает экономить, а стоимость электроэнергии и стоимость оборудования побуждает экономить.

Сейчас мало таких, которые напрямую сбрасывают. Или по ночам потихоньку, чтобы не был виден цвет сброса. Я Вам говорю, когда увидели. Никто же среди бела дня в субботу, воскресенье, когда полным полно народу, никто этого не делает.

Проблемы обеспечения безопасности это у нас одно из основных. Потому что гидротехнические сооружения – это объекты повышенной опасности. Поэтому у нас и нормативная база, включая нашу, то есть кроме закона «О безопасности гидротехнических сооружений, росводресурсов», есть масса руководящих документов. Не далее как вчера мы рассылали очередной приказ агентства на эту тему. У нас создана подсистема на это дело, для чрезвычайных ситуаций и все остальное. Даже если мы этого не хотим, у нас выбора нет, мы этим занимаемся.

Значит, в обеспечение безопасности входит что? Охрана водных объектов, водоохранилищ. Не просто водных объектов, а в первую очередь гидротехнических сооружений.

Наблюдение за качеством водных объектов – это тоже безопасность. Когда кто-то выбросит соли тяжелых металлов, к примеру, человек либо выпал, либо искупался, а потом будет то, что у нас на Дальнем Востоке, во Владивостоке. За всем за этим мониторинг проводится. Как за гидротехническими сооружениями, так и за водными объектами. У всех бассейнов водных, Управлений федеральных государственных учреждений определены створы, определена периодичность, составлены программы. Все это отбирается, анализируется. Более того, это не просто отбирается, анализируется, а выпускаются бюллетени. Чтобы люди это видели, знали. Потому что общественное мнение не последнее в этом деле. Особенно, если кто желает, все наши

доводят до всего, вывешивают, на сайтах на своих все размещают и так далее. Информация от и до.

Да. Гидротехнические сооружения, потому что объекты повышенной опасности изначально. Противопаводковые мероприятия. Даже обыкновенный мониторинг берегов иногда может дойти до того, что для кого-то создать определенную опасность. Где-то сначала бережок размывает, а потом оказалось, что за этим берегом, за этой возвышенностью низинка. Даже если огороды кому-то затопили, это тоже для людей трагедия. Комплекс такой широкий. Еще раз говорю, подсистема действует, функционирует, работа производится на всех уровнях. Более того, если Вы заходили, у нас сидят оперативные дежурные, это служба круглосуточная. В остальных местах она, не везде круглосуточная. Там, где Управление эксплуатации водохранилищ, там, в принципе, круглосуточная. У нас количество народа не такое, чтобы мы могли охватить всю территорию. Да это, кстати, и не надо. Поскольку существуют и Министерство по чрезвычайным ситуациям, и местные органы власти.

Милиция, к сожалению, у нас за плату. Вся проблема в том, что сейчас начнется защита бюджетных проектировок, у нас заявок на охрану, причем в соответствии с законом «О безопасности гидротехнических сооружений», услуги их, к сожалению, растут, потому что зарплата, горючее и все остальное они в это включают, более того, даже цену не мы определяем, а субъекты устанавливают. У нас даже, честно Вам признаюсь, иногда там, где должен быть стационарный пост, а мы из-за экономии, из-за нехватки денег всего лишь подвижной делаем. На все те водные объекты и 70 водохранилищ федеральные, которые мы обязаны, у нас, к сожалению, не хватает пока что финансовых средств. Но основные и наиболее опасные охраняются милицейскими подразделениями.

...Занимаемся сейчас внутренней реструктуризацией. То есть где-то открываем филиалы, от каких-то учреждений для того, чтобы в том месте что-то делать. Конкретный пример. Сейчас мы занимаемся формированием филиала в Астраханской области, это Управление эксплуатацией водохранилища для того, чтобы дельту Волги, грубо говоря, и Каспий было кому, чего, что-то делать. Таких вариантов у нас полным полно. Мы недавно создали дополнительные филиалы в Якутии, Улан-Удэ от существующих федеральных государственных учреждений, в Чеченской республике, Калининградской области и так далее. Меняем функции. Допустим, в связи с выходом нового Водного кодекса, когда часть водных объектов отошла в ведение субъекта, мы функции перенацеливаем.

...Пока что вроде бы больших проблем нет. Но, естественно, у хозяйствующих субъектов будут. Потому что у нас сейчас пошла такая ситуация, когда люди в предыдущие года знали, что они приходят толи в Мособлхоз, толи в какое-то наше учреждение, приходят и ни у кого уже и мысли нет, что сегодня надо идти в другое место. Потому что тоже согласование проектно-сметной документации. Новый Водный кодекс, кстати, у нас это отнял. А лучше наших людей вот эти вещи никто не знает. Я всегда привожу такую простую вещь. Мы все в свое время наблюдали за взаимоотношениями Росприроднадзора с некоторыми известными личностями, включая госпожу Пугачеву. Помните, про баню про какую-то, показывали по телевизору, и так далее. Так вот если бы там наши спецы были, вот этой ситуации не было бы просто. Я привожу простой пример. Все говорят, что 20 метров – это тот промежуток земли, на котором никто не имеет права ничего делать, это то, что общедоступное. 99 процентов населения нашего не знает, откуда эти 20 метров отмеряют. Наши специалисты знают, среднее многолетнее. Более того, тоже самое среднее многолетнее, за исключением наших редко кто знает, это не просто так. А вот если все это соблюсти. Злостных нарушителей и преступников не так-то много. В большинстве случаев это просто по незнанию, по неведению. Никто не желает сам себе рожать проблемы.

...для эффективного управления отраслью принцип: «Ребята, давайте жить дружно», - это самое основное. Понимаете, в чем дело, в принципе, если у нас будет вот это отношение всех и вся, тогда будет все хорошо. А так, конечно, надо то, что мы в самом начале говорили, должна быть и у нас какая-то надзорно-контрольная функция, какая-то относительно карательная. Самый эффективный способ – это же не размер наказания, а неотвратимость. Тем более, этим же люди все равно занимаются. Я не хочу сказать, что высшую меру применять. Естественно, нет. Но какие-то должны быть. Чтобы, допустим, тот же осмотрщик гидротехнических сооружений, который шел, осматривал и увидел, что в каком-то мелком ручейке какое-то сельхозпредприятие жижу навозную сбрасывает в тот водоем, в котором и люди купаются, и водозабор производится, должно же быть какое-то это. Опять то, о чем мы говорили. Вечером сбросили, к утру промоет и все.

Взывать к совести в данных условиях просто наивно. Должны быть в данном случае карательные меры. Опять мы прорабатываем те же самые темы, немножко с разных сторон. Вопрос сложный. Самое главное, мы иногда сами видим, на что нас не хватает. Прекрасно осознаем, что все и сразу, во-первых, не бывает; во-вторых, опять возвращаясь к экономической составляющей, к сожалению, у нас, Вы заметили, работают пионеры и пенсионеры, то есть уровень оплаты труда, большая текучесть, а это тоже профессионализм. Итог остается прежний. В любом случае, когда накопленный опыт, он тоже что-то знает. Когда человек не думает последовательность действий, а у него уже есть наработанный трафарет, эффективность гораздо возрастает. То, что мы не все еще решили, сами прекрасно это понимаем. Более того, у нас сейчас под новый Водный кодекс разработка всех новых регламентов, документов и всего остального, она занимает столько сил и времени. Я думаю, что это как раз работа на будущее.

**Рыжков Юрий Анатольевич, ФАВР, Отдел экономики и прогнозирования
(Москва), заместитель начальника**

Если говорить о роли федерального агентства водных ресурсов в системе управления водным хозяйством, то это единственный исполнительный орган, федеральный орган исполнительной власти, который вообще отвечает за воду как ресурс и обеспечивает регулирование всех водных отношений отрасли, увязку всех взаимных интересов всех участников этого хозяйственного комплекса, которых очень большое количество. И в то же время осуществляет еще роль собственника водных объектов, поскольку все водные объекты за исключением обводненных карьеров и непонятное пока слово пруд, которое пока еще не нашло своего объективного определения и какого-то лимитирования, все находится. Поэтому роль федерального агентства водных ресурсов она в какой-то степени можно сказать ключевая в системе водохозяйственного комплекса, потому что весь водохозяйственный комплекс зависит от наличия и качества водного ресурса.

...Кодекс он слишком много оставил белых пятен. Были вопросы, которые, будем так говорить, имеют двоякое толкование: можно и так повернуть, и так повернуть. Значит, все зависит от силы и ума адвоката, будем так говорить. Неоднозначность толкования некоторых вещей. Для работы он тяжелый. Неоднозначность подходов, да и не совсем понятно и с полномочиями. Но с другой стороны он имеет и ряд положительных вещей. Более, менее кое-какие функции нам в частности конкретизировал. Работу не облегчил. Добавил нам проблем, но пока они не реализуются еще пока в подзаконных актах, и пока мы эти новые функции не ощущаем. Они на нас возложены, но финансирование на них пока не распространяется.

...Дело в том, что законы пользования водным объектом они едины для любой формы собственности. И если он обязан, так сказать, обеспечивать охрану водного объекта при пользовании им. Обеспечивать очистку своих сточных вод. И он должен это делать, не зависимо от форм собственности. Другое дело, что делают не все, далеко. И собственно говоря, агентства водных ресурсов практически не имеет никаких рычагов влияния на водопользователя, не зависимо от того в какой форме собственности он не был. Потому что все контрольные функции за росприроднадзором. И росприроднадзор кроме там предписания куда-то там опять же просить, чтобы приняли меры. И по сути дела. Тем более, сейчас, раньше мы хоть через лицензирование могли вместе с росприроднадзором лишиться там лицензии, приостановить лицензию, хотя это не просто. Сейчас, когда будет действовать договор, который заключается с субъектов в основном еще сложнее воздействие. То есть тут, собственно говоря, дело не в форме собственности как говорится водопользователя, а в его порядочности.

Дело в том, что если бы плата за пользование водным объектом была бы адекватная потребностям этих водных объектов, которые нужно вкладывать в защиту от загрязнения, в защиту населения от вредного воздействия этих водных объектов. Если бы адекватная плата была, то и водопользователь бы по-другому подходил, если бы с него брали не три копейки, а брали бы три рубля, он бы подумал, а как бы мне сократить забор воды. А как бы мне сократить сброс, потому что берут много. Ну, вот так. Пока такого нет, ему проще иногда штраф заплатить копеечный, чем принимать радикальные меры, вкладывать деньги.

Да! И все-таки вот сейчас создаются эти бассейновые советы, но не понятно пока как они смогут реально повлиять на ситуацию. Все-таки было бы хорошо как по французской модели подойти и иметь какой-то специальный фонд, не просить каждый раз копейку у государства, а чтобы был фонд, который создавался именно от воды, от платы за пользование. Целевой какой-то фонд, который можно было бы использовать именно в водно-ресурсной сфере по согласованию с тем же бассейновым советом. Что бы он был адекватен потребностям, потому что мы знаем, что сейчас потребности порядка 40 миллиардов, даже больше в год, нужно, что бы обеспечить. Потому что состояние то не очень хорошее. А получается там 12.

...Я говорю, что законодательная база такая, что мы сделать-то ничего не можем. По-хорошему если мы знаем, что здесь не так, а сделать ничего не можем. На качество больше всего влияет сбросы, а мы на них вообще никак материально не влияем. Ни материально, ни законодательно, ни с точки зрения контроля. Ну, вот тут вообще такие недоработки есть.

В управлении водными ресурсами, конечно, никакой рыночности быть не может. Потому что это будем так говорить... Не только основа национального богатства, а это основа жизни. И отдать ее растащить как-то это невозможно. Это просто невозможно. Каждый человек должен иметь равный доступ к воде, к водному объекту. И тут ничего кроме как на государственном уровне невозможно обеспечить согласование интересов. Вода это не то что где-то что-то выкопал, а здесь ничего не произошло. Вода, где бы ее не затронули, весь бассейн будет так или иначе затронут... и поэтому все решения должны приниматься только в интересах, будем так говорить, всего бассейна. Чтобы то, что делается в какой-то точке, не нанесло вреда. А если нанесло вред, то либо минимальный, либо какие-то компенсационные мероприятия должны быть выработаны. То есть, здесь водопользователь, я уже это говорил, пусть будет какой угодно. Но само управление должно, конечно, быть только государственным. И тут должен быть жесткий контроль.

Но рынок согласовать интересы не сможет никогда. Потому что у рынка главное – получить прибыль. А здесь главное обеспечить жизнь сейчас и жизнь на будущее. Поэтому тут, я считаю, не может быть в управлении водным хозяйством никаких

рыночных. Другое дело, что выполнение каких-то хозяйственных функций: строительство берегоукреплений и так далее, пожалуйста, пусть делают любые формы. Или строительство там водохранилищ. Но решить где строить, как строить и когда строить, это должно решать обязательно государство. Это мое мнение.

Какие могут быть рыночные преобразования! Я не против рыночных преобразований. Если эти рыночные преобразование даже, если речь идет о каких-то локальных вещах, как тот же обводненный карьер. Вот о нем говорится, что может быть в собственности субъекта, может быть в собственности частной. Но Вы поймите. Карьер может быть огромным водоемом, в который годами и десятилетиями люди ходили, и купаться и рыбу ловить. Вдруг появляется у него Хозяин, огораживает его забором и говорит: «Денежку заплатите, тогда и пройдете». Тут должен быть, будем так говорить, очень разумный подход, очень разумный подход к этому. Для того чтобы, пусть будет рынок, но не ущемить интересы людей, что бы они имели свободный доступ к основе своей жизни.

...Единственное, что вот только нет определенности, что такое пруд. Если водные объекты гидравлически между собой связаны взаимно, у них у всех обязательно должен быть один хозяин. Нельзя, если на речке стоит несколько водохранилищ, нельзя чтобы одно принадлежало одному, второе – второму, третье – третьему. Пруд – это все равно водохранилище небольшого объема на каком-то водном объекте. Если оно одно и водный объект, грубо говоря, на нем кончается, и все. Ну, ради бога. А если там еще ряд. Если они взаимосвязаны, он и не могут быть в частных руках. Если я частник, ну попробуй меня заставь. Я воду перекрою на этом пруду, он мой и не дам нижнему ничего. Мне надо – и все. Еще что-то там. Буду выращивать каких-то животных, которые будут, извините, гадить, и все потечет кому-то туда. Ну, и что? Повлиять невозможно, он собственник. И дальше опять же, как только он появляется собственник, нарушаются права равнопользования. Я собственник, я этому хочу - дам, хочу – не дам.

...То что, конечно, рыночные преобразования какие рыночные преобразования уж я не знаю, водный кодекс и так уже зарыночил водное хозяйство до ужаса, водоресурсную сферу. Водоресурсное хозяйство очень широкое понятие. А если будет такая, то будем обсуждать. Я считаю, что управление водными ресурсами должно быть государственным, и какой тут может быть рынок, я не очень это понимаю.

Рябушкина Алина Валерьевна, ФАВР, ФГУП Центр Российского регистра гидротехнических сооружений и государственного водного кадастра (Москва), заместитель директора

Основная проблема во всей системе управления водным хозяйством – это обеспеченность кадровыми ресурсами. Управленческие и технические кадры. Здесь с одной стороны – бюджетное финансирование, которое предусматривает, что человек может в Москве жить на 7000 рублей. И мы сами понимаем, какие люди работают за эти деньги. То есть, здесь либо уже остаются аксакалы, которые сердцем болеют за эту отрасль, что называется, поддерживая последние брюки. Эти жалкие 7000, ну, пусть 15000 в Москве – мы понимаем, что это такое. Либо это остались люди, которым некуда идти. И в любом случае, получается, что вторые не делают работу, потому что не могут, а первые не делают работу, потому что физически не успевают все сделать, и они определяют уже для себя наиболее критически важные точки, не пытаются решить все проблемы, даже не думая об этом. Просто это даже физически невозможно. И если говорить о точке перелома, то если бы хотя бы эта проблема была решена, во-первых, с обеспечением должного финансирования работников, а, во-вторых, с постепенным восстановлением системы подготовки кадров, которая за все эти перестроечные периоды была в определенной степени разрушена, и остался у нас один только МГУП,

и то, где многие профессора, скажем так, не были практиками. Так они практиками не становятся и преподают студентам вопросы в свете советской истории и советского распределения полномочий, плановой экономики и так далее. Если вот эти две проблемы, а по сути – одну проблему кадровую решить, то все остальное на самом деле решится за очень короткий срок. Потому что если будет, кому сделать определенные действия, и кому взять на себя ответственность за реализацию тех или иных проектов по решению проблем, то наработок по, скажем так, каждой из проблем очень много. То есть, их надо просто брать и делать.

...Все, кому не лень, обсуждали новый Водный Кодекс, интерпретировали его и так далее, и так далее. По факту, на практике мы столкнулись с тем, что... так же, как, в принципе и по лесному хозяйству, на старте были поставлены нереальные сроки.

Водный Кодекс был принят. Но для работы его было необходимо принятие множество подзаконных актов, постановлений правительства, приказов МПР, наших приказов и так далее. Водный Кодекс не предполагает никаких переходных положений. Ну, практически, за редким исключением. То есть, проснулись 1 января 2007 года и начали жить по новым правилам. И были заданы очень, скажем, галопирующие темпы для разработки всех этих документов, что также сказывается и на качестве подготовки этих документов, и на сроках их подготовки. Потому что либо документ выходит абсолютно пустой, в частности, можно привести пример: Постановление Правительства утвердило критерии отнесения объектов к федеральному надзору и критерии отнесения объектов к региональному надзору, МПРу сказали: «МПР, утверди конкретный перечень объектов, вот, у нас есть критерии, пожалуйста, определи конкретные объекты». Но из-за того, что были установлены абсолютно нереальные сроки, МПР утвердил абсолютно тот же самый перечень критериев.

...Про значение для развития отрасли водного хозяйства, с одной стороны – Водный Кодекс вводит приоритет охраны над использованием водных ресурсов, с другой стороны – ряд положений Водного Кодекса противоречит этому основному принципу, который продекларирован в первых статьях. В частности, в этом Водном Кодексе полностью исключены процедуры согласования в водоохраных зонах. Условно говоря, водоохранная зона, которая обеспечивает диффузный сток, который обеспечивает гораздо больше 50% от всего объема стока и является основным источником загрязнения водных объектов, и водоохранные зоны, которые призваны обеспечить хоть какую-то охрану водного объекта путем ограничения деятельности, сейчас это ограничение деятельности мы никак не можем реализовывать. Потому что у нас нет полномочий для того, чтобы согласовывать проекты. То есть, по Водному Кодексу «строй, что хочешь в водоохраных зонах», лишь бы у тебя были выполнены три условия: обеспеченность очистными сооружениями и еще несколько условий. То же самое с водопользованием, допустим. Мы перешли на гражданско-правовые отношения. От лицензий ушли в сторону договоров на пользование водным объектом. И пройдет еще ни один год, пока нарабатывается арбитражная практика рассмотрения всех этих договоров, потому что уже сейчас от водопользователей к нам идут предложения настойчивые, что раз мы перешли к гражданско-правовым отношениям, то «будьте добры, пожалуйста, нам обеспечить качественную воду, которую мы забираем. Почему мы за водостоки должны отвечать и платить штрафы, а вы нам даете такую же грязную воду, давайте, очищайте ее сами за счет денег, которые мы вам штрафами перечисляем».

Ну, с точки зрения гражданско-правовых отношений они правы не только по своему, они правы со всех точек зрения. Потому что это – Договор, это договоренность сторон. И по этому Договору фиксируются обязанности одной стороны и ответственность, и обязанность и ответственность другой стороны. Но надо понимать, что Водный Кодекс в таком режиме, даже если мы возьмем плату за

сверхнормативный сброс, нормальную плату начали собирать всего ничего сколько лет. А вы вернитесь на 20 лет назад, когда сама концепция управления была другая, когда основная роль и основные принципы управления водных хозяйством – было обеспечение экономики водными ресурсами в требуемом объеме. И никто ни о какой охране не думал, когда строили все эти ГЭСы и захоранивали... всех этих лагерных заключенных, которые строили эти ГЭСы, прямо на берегах, особо не думая о том, что это потом все будет в реку, и не один год, и не одно десятилетие. И говорить о том, что сейчас мы быстренько за один год перейдем к договорным отношениям и сможем обеспечить всю страну чистой водой – это просто нереально. Это просто нереально! Даже если мы очень постараемся, мы не сможем решить все эти проблемы сразу. Даже если никто ночами не будет спать. Я даже не говорю, пусть даже это будут выделены какие-то огромные бюджетные деньги. Но это же определенные циклы работ, это технологически зависимые работы.

...Потому что система управления – это настолько широкое понятие. И, допустим, если мы будем говорить в самом широком понимании и начнем с обсуждения распределения функций между МПР, Госприроднадзором и Росводресурсами, что, в принципе тоже является системой управления водными ресурсами, то это будет один разговор. И это будет очень длинный разговор. Если мы говорим о каких-то конкретных процессах, выстроенных в рамках Росводресурсов – это второй разговор. Если мы говорим о распределении полномочий в целом по Росводресурсу, только по системе Росводресурсов – это еще один вопрос. Поэтому здесь очень ответить. Но если вкратце говорить о первом распределении, то есть большие проблемы, связанные с отделением надзорной функции от исполнительской функции. То есть, передача этих функций в отдельные органы Росприроднадзора. С этим есть большие проблемы. Да, безусловно, у них большой штат инспекторов, которых в том числе за счет сокращения нашей численности передали им, но у них нет абсолютно никакого интереса в том, чтобы качественно осуществлять эти надзорные функции. Потому что у них нет ответственности за качество водных ресурсов, например. А мы, имея эту ответственность, не можем ничего сделать. Потому что, даже мы придем к нарушителю-водопользователю, и он скажет: «А вы кто такие? Вы не имеет права мне ни предписание сделать, вы ничего не имеете права. Пожалуйста, обращайтесь в ваш Росприроднадзор, и пусть он с нами бодается». А у Росприроднадзора свой график на год. Причем, этот график может абсолютно не совпадать с нашими приоритетами по году и так далее. Если говорить о распределении полномочий в Росводресурсах нижнего уровня управления, то сейчас это распределение полномочий в очередной раз корректируется. И то, что было в прошлом году – это уже не то, что есть сейчас. Потому что новый Водный Кодекс, новые полномочия, новые функции даже появились. И все это надо уложить в существующую штатную численность, как у нас написано в постановлении правительства. Поэтому как хочешь, так и вертись. Мы все, что можем, то делаем. И все принципы выстраивания оптимальных систем управления и распределения ответственности и полномочий, которые там прописаны, начиная от классической теории и заканчивая практически работающими системами во многих крупных российских и коммерческих корпорациях, и в государственных учреждениях, мы, естественно, все эти принципы используем при перераспределении полномочий, при прописании процессов. В этом году у нас большая работа по этому поводу начата. Именно по регламентации всех основных процессов.

...на самом деле интересам хозяйствующих субъектов те пробелы в законодательстве и те пробелы в процедурных вопросах – они больше на руку. Когда нет четких указаний, как должен действовать конкретный госслужащий, мы вот такие ситуации и получаем. И это не секрет, что многие крупные хозяйствующие субъекты напрямую лоббируют свои интересы при утверждении законодательных актов, ну и,

естественно, в текущей деятельности. Мы со своей точки зрения, с точки зрения Федерального агентства водных ресурсов пытаемся максимально сделать прозрачными правила работы. Именно поэтому в этом году, опять возвращаясь, идет большая работа по регламентации выполнения основных функций агентством как в рамках регламентации на разработке административных регламентов, так и в рамках разработки методик каких-то, как это надо конкретно считать те или иные значения, так и наши внутренние порядки: как мы должны работать с водопользователями, как мы должны принимать либо отклонять какие-то заявки и так далее. Конечно, текущая ситуация, я уже не сравниваю с ситуацией 5 лет назад, когда был еще полный разброд и шатание, что хочешь, то и делай. Сейчас, конечно, безусловно, жестче. И с этой точки зрения можно сказать, что позиция хозяйствующих субъектов ухудшилась. Потому что их вдруг стали штрафовать за то, что они гадят в водные объекты. Но если говорить о тех условиях, в которых работают хозяйствующие субъекты за рубежом, то эти условия, безусловно, гораздо жестче.

Допустим, у нас есть четкое требование для бюджетного финансирования какого-то водохозяйственного объекта: проектная документация должна быть разработана. При этом разработана не понятно, за какие деньги, если мы говорим по определенным видам расходов. Вот, есть субъект экономических отношений, которому этот объект очень интересен. Если у него есть деньги, он сам разрабатывает проектную документацию на этот объект. Этим и определяется его успешность. По сути, понимаете, вот сейчас все, как у Вас здесь написано «субъекты экономических отношений», если мы говорим о внешних, уже остались либо эффективные субъекты экономических отношений, либо никакие. Если они эффективны, то значит, априори они умеют пользоваться деньгами, которые они зарабатывают. И умеют пользоваться ими правильно. Простой пример с этой платой за загрязнение. Пока эту плату не задрали, так что предприятию стали выписывать плату за превышение загрязнения в размере сотен миллионов рублей, до этого момента этот субъект ничего и не делал для того, чтобы бороться со своими загрязнениями. А зачем? Все же считают. И в тех условиях экономически нецелесообразно ничего реализовывать. В этих условиях становится экономически целесообразно реализовывать. Но при этом, если это предприятие работает, если у него хороший оборот, если у него устойчивое положение на рынке, значит, безусловно, им управляют успешные менеджеры. И, безусловно, они не будут три года подряд платить эту плату по несколько сотен миллионов рублей. Они сразу начнут проект по реконструкции своих очистных сооружений, и при этом, выберут наиболее оптимальное техническое решение, требующее минимум денег с максимальным результатом.

Вот. Поэтому они и успешны. А у тех, кто успешен, у них и деньги, соответственно есть. И если почитать Водный Кодекс, там по некоторым пунктам явно видно, кто лоббировал. Кто убирал из перечня, допустим, видов водопользования определенные виды водопользования...

Что такое рыночное реформирование? Оно возможно там, где есть потенциальный рынок. И, если мы говорим о рыночном реформировании именно отрасли водного хозяйства, то здесь конкретно сейчас и у федерального агентства в функциях остались уже только государственные функции. У нас уже практически даже госуслуг нет, кроме мелких предоставлений сведений водного реестра, но это вообще мелочь. А говорить о том, что возможен какой-то рынок, возможна какая-то конкуренция... Ну, вот представьте конкуренцию при регулировании режимов, например, какого-нибудь водного объекта. Допустим, приходит Нижегородская область и говорит: «Давайте, я вам заплачу 10 тысяч рублей, и вы не будете спускать этот объем воды, потому что меня топят, и вы вообще плохо мне делаете». А Астраханская область приходит и говорит: «Давайте, вы спустите этот объем воды», но предлагает только 5 тысяч рублей. По рыночной экономике надо делать так, как

говорит Нижегородская область. Но и что мы получим? Поэтому здесь говорить о рыночном реформировании в водной отрасли можно только в контексте отделения от государственных функций и услуг, каких-то рыночных услуг. Но они уже все отделены по факту. Допустим, если мы говорим о питьевой воде, то, господа, вон, зайдите в магазин и посмотрите, сколько этих бутылок уже продается. Никакого не надо целенаправленного реформирования отрасли и так далее. То есть, люди сами уже увидели, что здесь можно зарабатывать деньги и сами в рамках действующего законодательства начали работать. А все остальное, пройдитесь по нашей деятельности и по нашим функциям. И просто представьте, что будет, если включить здесь рыночный механизм. Это будет просто ужас. Либо все водные объекты будут... как бы это помягче сказать, очень испачканы, либо какие-то более богатые субъекты как Российской Федерации, так это могут быть любые субъекты экономических отношений, они будут очень хорошо пользоваться водными ресурсами в ущерб тому же самому населению низлежащих субъектов, низлежащих областей... И только ФАВР, такой независимый субъект может обеспечить оптимальное рассмотрение всех этих «хотелок», всех этих субъектов. Потому что отдать это энергетикам – понятное дело, что у нас там будет. Все будет только во благо выработке. Отдать это рыбакам, так они вообще никому не дадут работать, тем же энергетикам, будут говорить, что у них там рыба, и нельзя сбрасывать больше, чем сейчас течет, или меньше, потому что у них как раз сейчас там рыба плавает и разводится.

...Я сказала, что я вообще против рыночного реформирования водной отрасли. И всякие вот эти предложения по созданию РАО «Воды России» и так далее, это все очень и очень опасно. На каждый плюс, о котором пишут заявители по этим программам, можно поставить 3-4 минуса. Если просто взять и написать недостатки, вытекающие из этого плюса. А вообще, относительно обсуждения с общественностью, я уже сказала, что и Водным Кодексом, и постановлениями правительства везде предусмотрено, что общественность активно участвует во всех вопросах, связанных с развитием и стратегическим распределением водными ресурсами. Понятно, что путем созданием бассейновых советов, на которых в обязательном порядке схемы комплексного использования охранно-водных ресурсов рассматриваются. Но это не реформирование, это обсуждение конкретных инструментов и конкретных приоритетов в решении водохозяйственных проблем. Потому что понятно, что даже на тот срок, на который разрабатывается схема, там, на 15 лет, решить все проблемы водного хозяйства не удастся. И мы вообще, даже в методики по разработки схем закладывали, что вполне возможным вариантом является фиксация целевого состояния на уровне не ухудшения текущего состояния.

**Радько Г.И., ФАВР, Кубанское БВУ (бассейно-водное управление)
(Краснодар), заместитель руководителя**

...Мое мнение, что в принципе, водное законодательство на сегодняшний день крайне несовершенное. И вот в тех рамках, в которых может агентство работать, оно во всяком случае в последнее время пытается работать, и даже можно сказать, что по отдельным вопросам эффективно пытается. Но водное законодательство и, наверное, в какой-то мере отсутствие квалифицированных кадров в агентстве не позволяет нормально работать.

...эффективного управления водным хозяйством в окончательном итоге просто быть не может, поскольку основные водохозяйственные системы, технические сооружения находятся на балансе других ведомств. И эффективно управлять как ресурсами, так и прекращением негативного воздействия агентство просто не в состоянии в силу разобщенности водохозяйственных, принадлежности водохозяйственных систем и технических сооружений.

Касательно к нашему бассейновому управлению, то обеспеченность водными ресурсами – проблема очень актуальная. Практически это один из двух или из трех бассейнов, который имеет дефицит водных ресурсов. Допустим, ни для Енисея, ни для Лены, ни для Оби такой проблемы нет. А у нас каждый год, вот этот год мы опять столкнулись, что у нас не хватает, кое-как вытянули, зато пароходство уже не работает. На подачу на рыбу тоже желательно бы значительно увеличить, поскольку идут кое-где заморы рыбы.

Кадры – это большой вопрос, и многие проблемы, которые сегодня имеют место, наверное, связаны с тем, что проблемы пытаются решать неквалифицированные кадры. Они может быть, хорошие экономисты, хорошие менеджеры и так далее, но водное хозяйство – достаточно специфическое направление, когда одних управленческих знаний не достаточно. Нужно хорошо понимать, что водные ресурсы – это не земля, не лес, то есть не стоит на месте. Вот сейчас водный кодекс пытались полностью привести к гражданскому законодательству, то есть к стационарным каким-то проблемам. А у нас динамические процессы, и полностью нельзя увязывать. И я думаю, что частично это идет от того, что не было среди тех, кто разрабатывал кодекс, ни водохозяйственников, ни гидрологов, может быть, и экологов недостаточно было, они не могли сообразить. Я так полагаю, что то, что обсуждалось, никто во внимание не взял в окончательном варианте водного кодекса. Обсуждение было чисто формальное, поскольку нужно было соблюсти процедуру обсуждения. Но выводов из обсуждения никто не сделал, это однозначно. Вот как наметили люди, наверное, Грефа, что его надо вот в таком, и ни на специалистов, ни на кого внимания обращено не было. Его приняли таким, каким управленцам он виделся с самого начала.

Кадры, это может быть их обучение, конечно, сейчас. Вот к нам из университета приходят люди, говорит, что он закончил кафедру география и т.д. и т.п., в дипломе у него написано – инженерная гидрология, задаешь элементарный вопрос, ну допустим, ты пришел ко мне работать, у меня бывают проблемы, как определить площадь водосбора? - Да зачем? Я же пришел управлять водными ресурсами, зачем мне это? А управлять, не зная ничего, это вообще-то то, к чему мы сегодня пришли. То есть раскритиковав когда-то лозунг, что государством может управлять кухарка, мы частично пришли к тому же самому, что любой отраслью может управлять любой грамотный управленец. Я понимаю, что управленец может сидеть на самом верху, то есть быть руководителем высшего звена, но уже начиная с заместителя должны быть все-таки специалисты. Ну и кроме вот этого именно по знаниям, проблема, что специалистов очень мало, опытных кадров очень мало. Мне просто иногда страшновато становится, что вот еще 5-7 лет, уйдут те, кому это было интересно, кто занимался, кто понимает. А проблема еще и в том, что в федеральном управлении у нас большой вопрос именно с кадрами. Зарплаты никакие. Сейчас к нам приходят студенты, закончившие университет, и мы им предлагаем зарплату на уровне прожиточного минимума. Но это не серьезно. Человек, который не работает, ему дают пособие, и человек, который пришел в структуру управления и получает содержание на уровне прожиточного минимума. Ну и аналогично по опытным кадрам, то же самое. Только-только его заметили, человек соображает. Ему естественно тут же предлагают что-то, или же в администрации субъектов, или же в каких-то крупных компаниях, в том числе и агентства нашего проблема тоже. ...В администрации субъектов, где кадры ценят гораздо выше.

...Вот старую систему разрушили, а новую практически не создали. Я для примера, чтоб вам понятно было. Вот сейчас мы готовимся к защите плана 2008 года, и вот написано – представить экспертное заключение. Мы берем закон о государственной экспертизе, там государственная экспертиза проходит первого и второго класса опасности, у нас идут объекты третьего и четвертого, то есть мы как бы не попадаем. Дальше мы начинаем говорить, ну, под московскую мы попадаем.

Попадаем мы под прямую или не попадаем – там тоже никто окончательно ответит не может. Вот сейчас пришли вроде бы к тому, что и к ним мы не попадаем, у нас объекты вот такие, не того класса. Начинаем экологическую экспертизу – должна или не должна. Поднимаем федеральные законы – наши объекты под экологическую экспертизу тоже не попадают. Написали мы письмо в краевую экспертизу. Краевая экспертиза написала нам, что мы попадаем под эту экспертизу. Ну тогда я взяла это письмо и разработчику нашего объекта, и говорю: а вы читали федеральный закон о том, что вот вы пишете, что поскольку мы идем на углубление мы должны, ну не мы должны, проект предусмотрен на углубление. И выборка идет материалов, сначала лицензия должна быть на недра, а в связи с этим должна быть экологическая экспертиза. Поднимите вот этот, вот этот и вот этот документ, в котором говорится, что на землях, занятых водными объектами ... земельные дела. Если не формируется земельный участок, то речь идти о лицензии на недра просто не может. Потому что первое, что нужно при оформлении лицензии на недра – это отвод земельного участка. А поскольку земельное дело не формируется, то ни о каком отводе речи быть не может. То есть вот это все абсолютно не увязано. Ни экологической экспертизы, ни краевой, если разобраться, идти речи и не может. Но вот вторая проблема. Все объекты мы выставляем на торги. И, к сожалению, торги – это такая бестолковая вещь. Вот он на рублю меньше дал. Ну не знаю, как. Вот я занимаюсь торгами, что надо написать, чтобы выиграл действительно достойный. Потому что в законе написано – это нельзя, требовать квалификацию, требовать то нельзя, требовать се нельзя. И в конечном итоге приходят какая-то там контора, на 2 рубля дал стоимость, и он у меня по баллам, по всему, он у меня выиграл.

...Я что хочу сказать, на сегодняшний день, я не знаю, насколько это вписывается, я просто еще хочу вернуться к водному кодексу. Собственно, все проблемы из него по воде вытекают. Из-за того, что он не предусмотрел единого балансодержателя. Если уж мы согласились на бассейновый принцип, надо было идти до конца. Если оставляем бассейновый принцип в России, давайте основные гидротехнические сооружения, которыми можно регулировать, повышать водообеспеченность в маловодные годы, каким-то образом вести перераспределение, бороться с наводнениями. Я просто поясню.

Вот сейчас у нас, видите, у нас практически три месяца стокообразующих дождей не было. На Верхней Кубани обстановка была чуточку полегче. И допустим, если бы у нас водный кодекс напрямую предусматривал, было бы записано, что можно так-то, так-то, там есть такая, лимиты установить, ну чтобы приблизить. Допустим, можно забрать краю в течение года два с половиной кубокилометра безвозвратно. Он (край) их может забрать, когда воды полно, ее девать некуда, а может забрать, когда эта вода, все по капле ее считаем. Если бы водный кодекс предусматривал, что нужно как-то в этих ситуациях, когда очень сложно пропорционально потреблять, или указал бы приоритетность и написал, что если в Ставропольском крае идет в основном питьевое водоснабжение, то не надо его урезать... А у нас получается, там так и есть, у них идет питьевое водоснабжение, а ещё безводные степи, большой ставропольский канал гонит воду, а у нас... почему Ставропольский край не уменьшает водопотребление, вот нам не хватает сейчас на 30 процентов, и их уменьшите на 30. Говорят, мол, извините, у них питьевое водоснабжение, а у вас рис. Но нигде не прописано, что приоритетность. Она вроде бы где-то вскользь и оговорена, а механизма абсолютно нет, это предусматривающего. И наверное, все-таки закон должен регулировать, не соглашения какие-то.

...Вот сейчас, этот год, может быть, мы рановато говорим сейчас, этот год переходный. Мы бросили старый кодекс, мы не можем по нему работать, нам запретили, а новый кодекс совершенно не работает. И вот этот год правительство наше создало для природопользователей просто ужасную ситуацию. Когда

природопользователь в установленном порядке не может оформить разрешительные документы на право пользования водным объектом, контролирующие службы их жуют, как хотят, за то, что у них нет. Друг за другом ходят, сегодня транспортная милиция, завтра Росприроднадзор, послезавтра кто-то еще. Все, у кого какие-то права есть, они прекрасно знают, что водопользователь сегодня никакого документа получить не может, поскольку правительство не выпустило тех подзаконных актов, в соответствии с которыми можно выдавать разрешительную документацию. Хотя нам постоянно агентство говорить о том, что на правительство не катите бочку, но вот этот год – это был просто ужасный год. У нас под дверями стоят десятки...

Мы им помочь не можем, потому что нам запретили категорически, любую возможность, у нас нет, хотя ведь правительство, зная вот эту ситуацию, оно могло бы продлить по разрешениям старые правила до выхода нормативной базы или разрешить водному агентству выдавать какие-то письма, в соответствии с которыми на какой-то момент разрешат в рамках прошлых условий.

Я одно могу сказать, что пожелания, мнения специалистов в разработке Водного кодекса не были учтены совершенно. Обсуждали, может быть, его широко, я не знаю, нас к этому не привлекали. Мы вообще не имеем права участвовать в разработке и критиковать то, что правительство принимает, мы структура правительства. В администрацию, там спускают замечания. Все, что писала наша администрация с нами, без нас, ничего почти в водном кодексе не было. Их было 17 проектов водного кодекса, я их читала. 18-ый я уже читать не стала, потому что они мало чем отличались, ну такое словоблудие было. И два-три варианта, которые существенно отличались. Выбран был, как и предполагалось, вариант правительства, которое не посчитало необходимым учесть замечания специалистов. Я думаю, что, не знаю, насколько общественность, люди не посвященные, общественности обсуждать такие документы – это бесполезный номер. Ну допустим, пишется: береговой полосе то-то, то-то, то-то. вот что такое береговая полоса? Вот вам сказали – по береговой полосе нельзя то-то, то-то, или можно. Кому это особо понятно? Никому это особо не понятно. На это было все и рассчитано, что общественность особо ничего не может сказать. А в результате водный кодекс позволил прокуратуре, судьям, всем, кто настроил дома прямо с выходом в реку, практически узаконил, и все.

...Я считаю, что совершенно напрасно водный кодекс разграничил полномочия – передал часть федеральной функций субъекту, если передавать, надо было передавать всю, или же ничего не передавать. Ну смешно, на забор дает решение или договор субъект, а на сброс даем мы. Допустим, ситуация, забор из реки, а сброс в море. То есть задействуют две структуры, при этом посмотреть баланс предприятия, оценить, рационально ли используются водные объекты. Сейчас раздробилось все. Подземка идет у одних, а поверхностные разделены между двумя структурами: между Росводресурсами и субъектами федерации. То есть управляемость водными ресурсами, я считаю, ухудшилась значительно. Мало того, водный кодекс предусмотрел, что не требуется никаких разрешительных документов рыбакам и еще ряду предприятий. То есть составили водохозяйственный баланс, все это увязать, посмотреть, ради бога. Пусть бы они не платили, как они 300 лет, но было бы какое-то решение, либо какие-то отношения, да, тебе можно столько. Да, я понимаю, опять же, что для Лены и Енисея, или Анадыря, для такого водозабора, для них это не актуально.

...Вот у нас на Нижней Кубани надо подавать воду нас рис летом, дефицит, надо подавать воду на подпитку лиманов, чтобы не было замора рыбы. А у нас нигде, мы их сейчас не видим просто. Они к нам не обращаются, они не входят в эту систему. А у них же водозабор прямой, причем большой водозабор. Если у нас три кубокилометра идет на рисовые системы, то больше кубокилометров, вполне соизмеримые величины, мы должны подавать на рыбное хозяйство. Они нам ни оперативно, никаким образом

не подчиняются. Мало того, что растащили между нами и субъектом, и баланс не соберешь оперативно, еще и рыбников полностью вывели из этого процесса.

В результате ввода нового кодекса. Я не знаю, как дальше с учетом будет, очень сложно будет. Они еще надеются, что каким-то другим документом они будут учет налаживать.

Хозяйствующим субъектам, то есть это в основном водопользователь, кодекс ни в коей мере не ограничил жизнь, не способствовал, он в значительной мере усложнил водопользователям права оформления документации. Если раньше можно было обратиться в один орган, то теперь получается, в несколько. А уж по 2007 году это вообще была катастрофа. Что получило государство от него? Я думаю, что ничего, кроме как потеряло налоги за 2007 год частично.

Сейчас иногда возникает речь о том, что по типу РАО ЕЭС единая энергетическая система, там есть еще газовая отрасль, в принципе возможно создание РАО вода, которому передали на баланс то, что мы говорили сейчас, что эффективно нельзя использовать. Вот если бы создали РАО-Вода, у которой бы были обязательства по содержанию водотехнических сооружений, как по подаче воды, как по качеству воды, но были бы и возможности по зарабатыванию средств и вкладыванию их в развитие отрасли, наверное, это могло бы быть эффективным и достаточно серьезно поднять отрасль, в том числе и более эффективно защищать население от негативного воздействия...

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ В СОЦИОЛОГИИ	6
2. ТИПОЛОГИЯ МЕЖГРУППОВЫХ КОНФЛИКТОВ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ.....	18
3. ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ И ИХ СОЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ	36
4. СПЕЦИФИКА РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
Приложение 1	95
Приложение 2	99
Приложение 3	103
Приложение 4	106

Научное издание

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ:
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ**

**Информационный бюллетень ЦРСИ СГУ
Выпуск 1 (9)**

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: ТЕОРИЯ И
ПРАКТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ**

Научный консультант Г.В. Дыльнов

Руководитель проекта Н.В. Шахматова

Исполнители:

**И.А. Бегинина, Е.В. Донцова, Т.Н. Кошелева, С.В. Ситникова,
Филимонова М.А.**

Редактор *Вардухин В.И.*
Корректор *Савкина Т.И.*
Оригинал- макет *Шахматова Н.В.*

Пописано в печать 12.03.09. Формат 60x84 1\16
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная
Усл. печ. л. 10,8. Уч.-из. Л. 8,65. Тираж 300. Заказ № 3.

Издательство «Наука»
410031, г. Саратов, ул. Московская, 35
Отпечатано в типографии «Новый ветер»
410012, г. Саратов, ул. Б. Казачья, 113