

«ПРОБЛЕМА БЕЗДОМНЫХ СОБАК»: СОБАКИ – СЫТЫ, А ЛЮДИ - ЦЕЛЫ

Ерёмин Алексей Викторович, доцент кафедры менеджмента государственного и муниципального управления, заместитель директора Брянского филиала РАНХиГС, г.Брянск, aleksejeryom@vandex.ru

Киселев Владимир Дмитриевич, доктор делового администрирования, преподаватель Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, член Гильдии маркетологов и Ассоциации МВА, f1f2f3f4@rambler.ru

Аннотация. Предложенная для обсуждения ситуация отражает актуальную российскую практику, касающуюся бездомных собак в городских поселениях. Образы участников проблемной ситуации – собирательные. Данный кейс [7-11] – учебно-исследовательский материал, который можно использовать в блоке дисциплин по тематике «Государственное и муниципальное управление». Имена людей, название должностей и организаций фантазийные. Предложено несколько вариантов (полей) решений (от лица главы муниципального образования) затруднений, возникших при учете интересов нескольких десятков социальных групп и организаций. Показано, что неразрешимых проблем нет, а решения, относительно приемлемые для большинства участников коллизии, существуют.

Ключевые слова: муниципальное образование, бездомные собаки, постоянное и сменное население, безнадзорные животные, федеральный, областной и муниципальный бюджеты.

Внутренняя среда. Объект/субъект исследования

Молодой глава муниципального образования (МО) Василий Головатов (30 лет) на территории которого находится академгородок одного из федеральных ВУЗов, избран в прошлом году. Василий окончил местный ВУЗ, поступил в аспирантуру, обратил на себя внимание руководства ВУЗа и при его активной поддержке был избран главой муниципального образования.

В таблице 1. приведен фрагмент продуктовой матрицы Василия Головатова в качестве главы муниципального образования (МО).

Таблица 1. Фрагмент продуктовой матрицы Василия Головатова

Основные виды деятельности главы МО	ЦА или ЦС ¹	Продукты, производимые Василием Головатовым		
		Товар ²	Работа ³	Услуга ⁴
...
Организация обеспечения комфортного и безопасного проживания на территории муниципального образования	Постоянное и сменное население МО	Принятые административные решения	Организованные и проведенные мероприятия, завершающиеся созданием материальных ценностей для населения	Сопровождение принятых решений
...

¹ ЦА или ЦС – целевая аудитория или целевой сегмент, для которых осуществляется данная деятельность.

² Товар как материальный объект, выставленный продавцом на продажу и имеющий гарантийный срок годности.

³ Работа – деятельность продавца, которая заканчивается предоставлением покупателю товара в виде материального объекта (товара), который имеет гарантийный срок годности

⁴ Услуга – деятельность продавца, которая не подразумевает предоставление покупателю товара в виде материального объекта (товара).

Суть бизнес-модели для выбранного вида деятельности (за счёт чего происходит ресурсное приращение для главы муниципального образования): Глава МО качественно выполняет возложенные на него обязательства, создавая востребованные материальные ценности для населения, а население голосует за него на очередных выборах и не демонстрирует в той или иной форме деструктивный социальный протест и нелояльность.

Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)

В настоящее время в Российской Федерации нет закона о безнадзорных животных.

Органы государственной власти и местного самоуправления пользуются «Инструкцией по отлову, содержанию и использованию безнадзорных собак и кошек в городах и других населённых пунктах РСФСР» и «Правилами содержания собак и кошек в городах и других населённых пунктах РСФСР», утверждённых Министерством жилищно-коммунального хозяйства, сельского хозяйства, здравоохранения, юстиции РСФСР и Роспотребсоюзом в 1981 году. Есть практика разработки собственной нормативной правовой базы в субъектах Российской Федерации.

Законом «Среднерусской» области от 2014 года «О наделении органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями области по организации проведения на территории области мероприятий по предупреждению и ликвидации болезней животных, их лечению, защите населения от болезней, общих для человека и животных, в части организации отлова и содержания безнадзорных животных на территории области» органам местного самоуправления переданы полномочия по организации отлова и содержания безнадзорных животных на территории области.

В соответствии с данным Законом органы местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий обязаны:

- осуществлять организацию отлова и содержания безнадзорных животных в пределах, выделенных для этих целей финансовых средств (ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение переданных полномочий установлена данным Законом);
- определять должностных лиц, уполномоченных осуществлять переданные полномочия.

В соответствии с Законом «Среднерусской» области 2005 года «О наделении муниципальных образований статусом городского округа, муниципального района, городского поселения, сельского поселения и установлении границ муниципальных образований в области» отдельными государственными полномочиями области по организации проведения на территории области мероприятий по предупреждению и ликвидации болезней животных, их лечению, защите населения от болезней, общих для человека и животных, в части организации отлова и содержания безнадзорных животных на территории «Среднерусской» области наделены только муниципальные образования, имеющие статус городского округа, муниципального района, городского поселения.

Федеральным законом от 30 марта 2015 года №64-ФЗ в статьи 14.1 и 16.1 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» внесены изменения, согласно которым органы МСУ вправе осуществлять мероприятия по отлову и содержанию безнадзорных животных, обитающих на территории поселения, городского округа.

В соответствии с Законом «Среднерусской» области 2016 года «Об областном бюджете на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов» органам МСУ предусмотрена субвенция из областного бюджета на отлов и содержание безнадзорных животных на территории области.

На осуществление мероприятий в части организации отлова и содержания безнадзорных животных муниципальному образованию «Ивановский муниципальный район» на территории которого располагается сельское поселение и академгородок распределена субвенция в сумме 13 тыс. рублей.

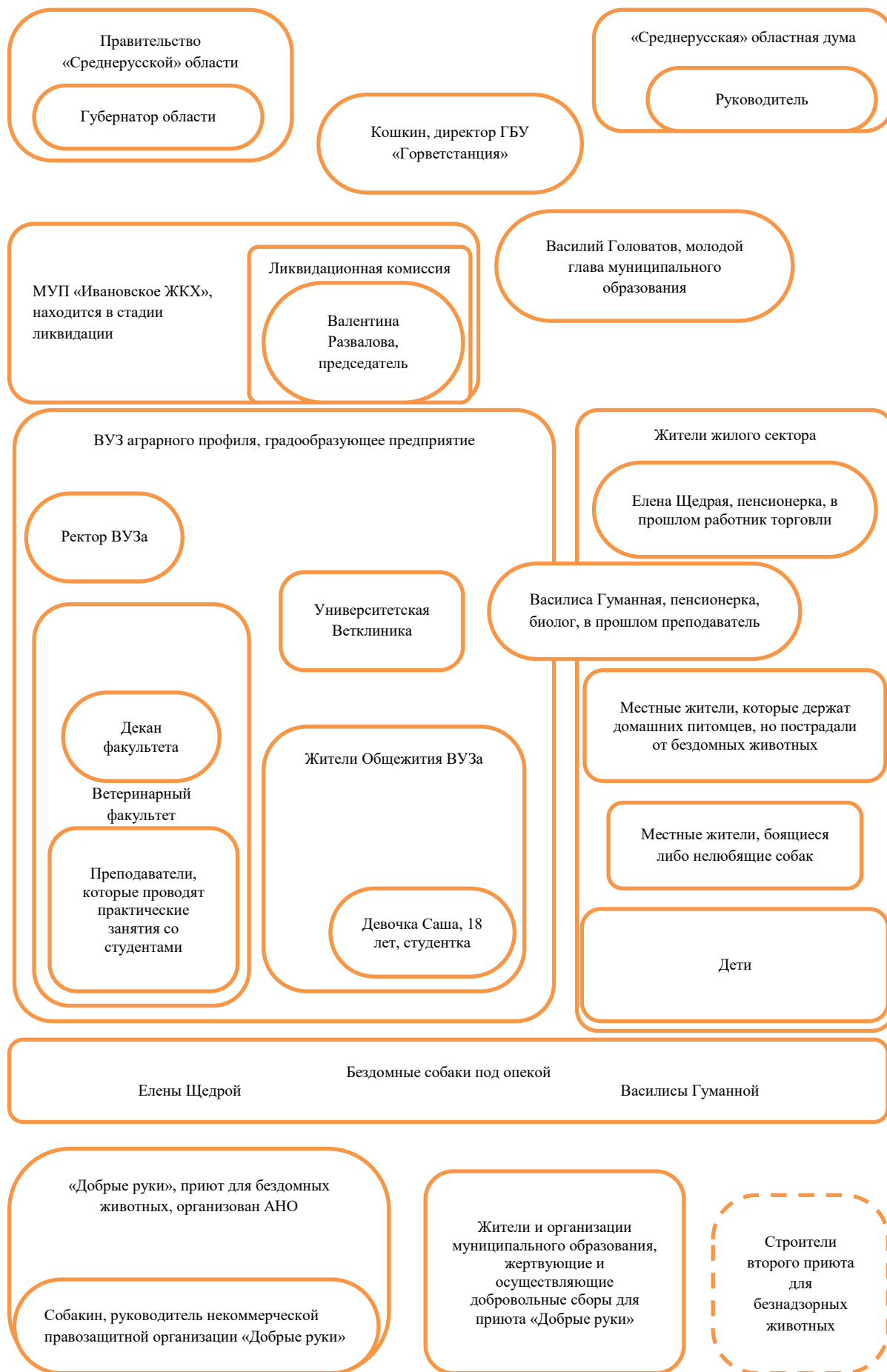


Рис.1. Схема ситуации для Василия Головатова, молодого главы муниципального образования.

Организацией, уполномоченной осуществлять переданные полномочия по отлову и содержанию безнадзорных животных на территории Ивановского района определено МУП «Ивановское ЖКХ», находящееся в состоянии ликвидации.

В 2016 году, согласно договору, этому предприятию на выполнение мероприятий по отлову, временному содержанию и необходимым ветеринарным процедурам была выделена субвенция в размере 2000 руб., - данной суммы хватило для выполнения мероприятий в отношении 5 (пяти) собак.

Единственный пункт временной передержки, ветеринарного обслуживания бездомных животных, где производится передержка отловленных бродячих собак и кошек до 10 дней находится в областном центре (ГБУ «Среднерусской» области «Горветстанция». После осмотра ветврачом каждое животное стерилизуется (кастрируется), обрабатывается против паразитарных болезней, вакцинируется против бешенства, биркуется и возвращается в прежнее место обитания.

Всего за 2016 год в «Среднерусской» области было отловлено и доставлено в пункт стерилизации и временного содержания безнадзорных животных областного центра 192 собаки.

Кроме пункта временной передержки на всю область действует один «Приют для бездомных животных «Добрые руки», организованный автономной некоммерческой организацией. Приют рассчитан на 150 собак, в настоящее время в нём содержится 189 собак. Их содержание осуществляется на пожертвования и добровольные сборы.

Планируется строительство второго приюта для безнадзорных животных, однако дело затягивается из-за нерешённого вопроса о выделении земельного участка для его размещения.

Муниципальное образование, возглавляемое В. Головатовым, расположено сравнительно недалеко от областного центра.

Общая численность населения муниципального образования составляет около 10 тыс. человек. Местные жители не превышают 2,5 тыс., остальное приходится на временно проживающих студентов академгородка.

ВУЗ аграрного профиля - градообразующее предприятие для муниципального образования. В его структуре есть ветеринарный факультет, представители которого частенько отлавливают бездомных собак для практических занятий со студентами.

Ректор ВУЗа, запретил выгул собак на территории студенческого городка, требует от Василия Головатового решить вопрос с бездомными собаками.

Председатель ликвидационной комиссии МУП «Ивановское ЖКХ» Валентина Развалова обеспечивает исполнение договора, исходя из норматива расходов на одно животное. Инициативы не проявляет. Её всё устраивает.

Руководитель некоммерческой правозащитной организации «Добрые руки» Собакин. Содержит приют на частные пожертвования. Возможности увеличить перегруженный приют нет. Стеснён в средствах. Площадь земельного участка не позволяет расширять приют.

Директор ГБУ «Горветстанция» Кошкин. Обеспечивает необходимые ветеринарные мероприятия в соответствии с законом о ветеринарии, проводит прививку всех доставляемых собак вакциной от бешенства. Возможности центра передержки позволяют обслуживать большее количество животных.

Девочка Саша (18 лет) поступила в 2016 году на экономический факультет и проживает в общежитии. В детстве её искусала бездомная собака, с тех пор Саша боится оказываться один на один с собаками на улице.

Местная жительница Василиса Гуманная, пенсионерка, биолог, в прошлом преподаватель, любит собак. Тратит часть пенсии на корм для животных, содержит несколько собак дома и приспособила старенький гараж для бездомных щенных сук. После того как собака ощенится, уничтожает щенков ещё слепыми, а собак из личных сбережений стерилизует в университетской ветклинике. Является постоянным объектом нападков со

стороны местных жителей, боящихся либо не любящих собак. Неоднократно Василию Головатову приходили жалобы на неё с просьбой и требованием уничтожить собак Василисы.

Местная жительница Елена Щедрая, пенсионерка, в прошлом работник торговли. Работала на местном рынке, одинокая женщина. Все свои деньги тратит на корм для бездомных собак, которые собираются в стаю рядом с её домом и целыми днями ожидают свою покровительницу. Также является объектом постоянных жалоб со стороны местных жителей.

Местные жители, имеющие детей, которые боятся собак. Местные жители, которые держат домашних питомцев, неоднократно страдали от агрессии бездомных животных.

Местные жители, которые любят собак, но не имеют возможности держать их дома, поэтому готовы заботиться о безнадзорных собаках. Не одобряют негуманное отношение к животным и призывы к их уничтожению.

Студенты факультета ветеринарной медицины не могут быть допущены к выполнению операций по стерилизации (кастрации) собак т.к. не имеют диплома ветеринарного врача и могут только лишь наблюдать и помогать.

Общежития ВУЗа располагаются рядом с жилым сектором.

Несколько раз на территории сельского поселения были зафиксированы случаи целенаправленного и злонамеренного отравления собак недоброжелателями.

Поле проблем⁵ с точки зрения:

Василия Головатова, молодого главы муниципального образования

- Надо оградить местных жителей и студентов от нападения бродячих собак, но как?
- Желательно привлечь на законных основаниях преподавателей и студентов ветфакультета университета к решению проблемы стерилизации бродячих собак, но не понятно, что для этого надо предпринять.
- Территории для выгула домашних животных должны быть, но их нет.
- Очень нужен свой пункт передержки для бездомных животных, но его нет.

Валентины Разваловой, председателя Ликвидационной комиссии МУП «Ивановское ЖКХ»

- Надо организовать отлов и ветеринарную обработку собак при неадекватно малом (очень малом) финансировании.
- Частые жалобы населения на её недостаточную работу по организации отлова животных вызывают у неё раздражение и внутреннее неудовольствие.

Ректора градообразующего аграрного ВУЗа

- Безопасность студентов и преподавателей на территории студенческого городка должна быть обеспечена, но, по факту, это не так.
- Собаки (в том числе и бездомные) бегают по газонам, разносят мусор (а может быть и заразу), портят внешний вид академгородка.
- Главе муниципального образования можно было бы помочь в решении ветеринарных проблем с безнадзорными животными силами преподавателей и студентов ветфакультета, но нет подобной административной практики; как, не «подставляясь», это сделать?

Декана Ветеринарного факультета

⁵ **Проблема**, которую Вы диагностируете на примере сложившейся системы отношений (то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на этот момент; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования). Размер формулировки - не более 12-24 слов. Проблема обязательно должна быть сформулирована так, чтобы воспринималась не как внутренняя, а как внешняя, т.к. дополнительные ресурсы приходят извне, как правило. Поиск решения проблемы приводит к множественности решений и относительной их равнозначности по реализуемости, привлекательности и обоснованности с точки зрения ценностей и целей лица принимающего решения.

- Преподаватели не хотят выполнять мероприятия по стерилизации и вакцинации бездомных животных и не хотят привлекать к этим мероприятиям студентов.
- Непонятно, как и чем мотивировать (преподавателей и студентов) для выполнения мероприятия по стерилизации и вакцинации бездомных животных.
- Медицинские средства и препараты для регулярной обработки животных необходимы, а их нет и источники их приобретения (получения) не очевидны.

Преподавателей, которые проводят практические занятия со студентами

- Не хотят брать на себя дополнительную ответственность за риски и последствия, связанные с возможными несчастными случаями.
- Боятся ответственности за необеспечение безопасности студентов во время проведения практических занятий.
- Не хотят потерять свое позитивное общественное реноме, опасаются возможного резонанса, вызванного бытательскими обсуждениями в местном сообществе о возможных неудачных «опытах над животными».

Жителей общежития ВУЗа

- Боятся быть покусанными и инфицированными бездомными собаками.
- Постоянная антисанитария рядом с местами сбора мусора возле общежитий недопустима.

Девочки Саша, 18 лет, студентки

- Не может преодолеть психологический барьер, связанный с боязнью собак.
- Подвергается регулярным административным санкциям со стороны деканата, т.к. не может объяснить некоторым преподавателям причину своего отсутствия на занятиях (причина отсутствия - боязнь собак порождает панические атаки).

Жителей жилого сектора муниципального образования

- Боятся быть покусанными, инфицированными и растерзанными стаями голодных бездомных собак, особенно зимой.
- Антисанитария вокруг придомовых территорий и мест сбора мусора.
- Нет возможности безопасно выгуливать домашних животных.
- Нет безопасной возможности отпускать на улицу детей играть одних.
- Не имеют информации и представлений о том, как и чем помочь главе МСУ в решении вопроса бездомных животных.
- Не знают о планах главы МСУ по решению данного вопроса.

Елены Щедрой, пенсионерки, в прошлом работника торговли

- Боятся, что её собак либо отравят, либо отстрелят, либо отловят и увезут в приют.
- Устала от конфликтов с соседями и возмущения прохожих из-за агрессивности её подопечных и чужих бездомных собак.

Василисы Гуманной, пенсионерка, биолога, в прошлом преподавателя

- Безуспешно пытается защитить бездомных животных от уничтожения агрессивными местными жителями в собственном гараже.
- Своими малыми силами и средствами пытается поддерживать популяцию бездомных животных, не давая ей разрастаться (топит новорожденных щенят и с пенсии стерилизует животных).
- Очень устала от конфликтов с соседями и возмущения прохожих, считающих что все бездомные животные одинаково агрессивны и опасны.

Местных жителей, которые держат домашних питомцев, но пострадали от бездомных животных

- Не организован выгул домашних животных на территории МО.
- Собаки Елены Щедрой представляют реальную угрозу местным жителям и их питомцам.

Местных жителей, боящихся либо не любящих собак

- Не могут преодолеть устойчивый психологический барьер боязни собак.

- Считают, что все животные потенциально опасны и агрессивны (особенно бездомные).
- Жестко требуют всех бездомных животных отлавливать, а далее - увозить в приют либо уничтожать.

Детей жителей жилого сектора муниципального образования

- Боятся играть в местах, где есть любые агрессивный собаки.
- Любят играть с бездомными животными и их щенками, строить им будки, но рискуют заразиться от них некоторыми болезнями.

Бездомных собак Елены Щедрой

- Агрессивны, т.к. иногда голодают, ходят стаяй, что определено природой.
- Не социализированы.
- Нападают/инфицируют домашних собак и других домашних животных.
- Нуждаются в ветеринарном уходе.

Бездомных собак Василисы Гуманной

- Ждут «добрые руки».
- Страдают от агрессии некоторых местных жителей, т.к. днём гуляют по улице без присмотра.

Бездомных (собаки сами по себе, ничьи)

- Нет хозяина и защиты от агрессивных жителей.
- Нуждаются в ветеринарном уходе.
- Нуждаются в корме.

Собакина, представителя зоозащитной общественной организации

- Отсутствует понимание у некоторой части населения о необходимости гуманного отношения к животным, т.к. «всяко дыхание славит Господа».
- Нет должной организационно-правовой поддержки со стороны органов МСУ.
- Жесткая зависимость от небольших и нерегулярных сборов и пожертвований на приют для собак.
- Перегруженность маленького по площади приюта.

Кошкина, представителя органа государственной власти, реализующего программу бесплатной стерилизации собак

- Недостаточное финансирование мероприятий из областного бюджета.
- Пассивность органов МСУ в решении проблемы безнадзорных животных на их территориях.
- Недовольство жителей, частые жалобы на безнадзорных животных.
- Нежелание большинства местного населения на общественных началах принять участие в мероприятиях, организуемых органами МСУ.

Выбранная проблема (для Василия Головатова)

- Не организованы: пункт передержки для безнадзорных животных, место для выгула домашних животных.

Поле задач (на которые декомпозируется выбранная проблема)

- Надо оформить «Решение об отводе земельных участков».
- Надо оформить «Соглашение с ВУЗом и горветстанцией о ветеринарном обслуживании безнадзорных животных на территории муниципального образования».
- Надо провести информационную кампанию о необходимости участия местных жителей в совместном гуманном решении проблемы безнадзорных животных
- Организовать отлов безнадзорных животных, их стерилизации (кастрации), обработки против паразитарных болезней и вакцинации против бешенства и возвращение в прежнее место обитания.

Время и место, для которых предлагаются варианты решений: сегодня, муниципальное образование «Выгоничский муниципальный район».

Выбранный персонаж (субъект исследования), поясните почему выбран именно он Василий Головатов.

Предпочтения Василия Головатова, персонажа⁶

Ценности⁷, значимые для Василия Головатова: гуманное отношение к людям, гуманное отношение к дикой и домашней живности, соблюдение муниципального и регионального бюджета, уважение и доверие жителей муниципального образования, безопасность жителей (особенно детей и подростков), комфортная среда обитания, собственный авторитет перед органами власти и руководством ВУЗа.

Цели, значимые для Василия Головатова приведены в таблице 2.

Таблица 2. Цели, значимые для Василия Головатова

Динамика цели \ Ресурсы	Физические				Психологические			
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений, деятельность, активность
Смена идентичности ⁸							9	
Существенное увеличение								
Увеличение			10	11	12	13		
Сохранение		14			15		16	17
Снижение	18							
Существенное снижение								
Смена идентичности								

⁶ **Ценности** (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно; стационарные ресурсные состояния) и **цели** (измеримые желаемые изменения актуального ресурсного состояния; например, изменение объема имеющихся денег, изменение количества имеющихся материалов, информация, власти над людьми, изменение количества задействованных людей, изменение временного ресурса, изменение степени влияния на существенные процессы, появление возможностей уклониться от наказания и др.).

⁷ **Примеры ценностей:** любовь к самому себе. Не эгоизм, а любовь. Любовь к супругу(е). Домашний очаг и процесс его создания. Любовь к детям. Любовь к родителям. Любовь к Родине. Отношения с людьми. Любовь к деятельности (учебной, производственной, общественной и отдыху). Любовь к друзьям. Любовь к живому и др.

⁸ Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

⁹ Найти принципиально новые технологии, которые позволят качественно и долговременно улучшить ситуацию в муниципальном образовании с бездомными животными.

¹⁰ Получить дополнительные материальные ресурсы для проведения запланированных мероприятий.

¹¹ Головатов хочет расширить бюджет для решения выбранной конкретной задачи.

¹² Головатов хочет расширить свой лояльный электорат.

¹³ Повысить информированность электората о проводимых мероприятиях за счет задействования новых информационных каналов.

¹⁴ Проводить мероприятия на всей вверенной ему территории МО.

¹⁵ Головатов хочет сохранить свой статус главы МО.

¹⁶ Использовать имеющиеся в наличии технологии преодоления проблемы с бездомными животными.

¹⁷ Заниматься своим прямым делом, соответствующим высокому статусу главы муниципального образования.

¹⁸ Ускорить процесс решения проблем с бездомными животными.

Варианты решений¹⁹ В. Головатова, их риски и возможности, бюджеты и прогнозы

Решение 1. Выделение земельного участка под выгул домашних животных и его обустройство: ограждение, освещение, установка контейнера для сбора мусора.

Стратегия (и)²⁰ по отношению к ректору университета; местным (коренным) жителям с домашними питомцами и которые боятся собак; детям; девочке Саше; Собакину, правозащитнику – сотрудничество.

Риски²¹: жители откажутся им пользоваться под разными предлогами, напр., неудобство расположения.

Возможности²²: повышение лояльности владельцев собак.

Бюджет²³: относительно дешево.

Долговременные последствия²⁴ (горизонт прогноза: год-два): выгул собак в специально отведенном для этого месте станет хорошей экологичной традицией.

Решение 2. Выделение земельного участка для пункта передержки диких животных и его оборудование: ограждение, подведение водоснабжения, освещения, строительство вольеров.

Стратегия по отношению к местным (коренным) жителям с домашними питомцами, которые боятся собак; которые жертвующие деньги для приюта; детям; Василисе Гуманной; Елене Щедрой; девочке Саше; Собакину, правозащитнику; Кошкину, стерилизатору по должности – сотрудничество.

Риски: значительные временные задержки в обустройстве выделенного участка.

Возможности: значительное снижение уровня «кислотности» проблемы.

Бюджет: относительно дешево выделить землю, дороже обойдется обустройство.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): проблема будет в значительной степени решена.

Решение 3. Обращение к ректору ВУЗа с просьбой - предложением начать подготовку кинологов и психологов для собак на базе «Факультета ветеринарной медицины и зоотехнии». Официально предоставить возможность студентам, магистрантам и аспирантам ВУЗа проходить ветеринарную практику на базе пункта передержки.

Стратегия по отношению ректору ВУЗа, декану факультета, преподавателям, студентам (жителям общежития) – сотрудничество.

Риски: может отказать под благовидным предлогом.

Возможности: возникает взаимовыгодное сотрудничество.

Бюджет: относительно дешево.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): долговременное сотрудничество. Снижение остроты проблематики.

Решение 4. Приглашение региональных благотворительных организаций по защите собак к сотрудничеству с администрацией муниципального образования и местными жителями, желающими помогать диким животным на базе местного пункта передержки животных.

Стратегия по отношению к Кошкину, стерилизатору по должности; Собакину, зоозащитнику; студентам (жителям общежития); местным (коренным) жителям (в том числе, Елене Щедрой, Василисе Гуманной, жертвующим деньги для приюта) - сотрудничество.

Риски: сотрудничество может оказаться кратковременным и формальным.

¹⁹ Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные внешним вызовам решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и прогнозами последствий; следовательно, предложенные здесь и сейчас решения, не являются правильными или неправильными.

²⁰ Тип стандартной стратегии.

²¹ Риск – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

²² Возможность появления новых собственных ресурсов или доступа к ним.

²³ Допустима качественная формулировка бюджета (напр., большой; или оценка состава и стоимости работ).

²⁴ Прогноз. К чему может привести такое решение.

Возможности: привлечение дополнительных разнообразных ресурсов.

Бюджет: минимальный.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): долговременное взаимовыгодное сотрудничество.

Решение 5. Создание странички на официальном сайте муниципального образования по устройству отловленных собак и щенков и информационная кампания среди жителей муниципального образования по пропаганде гуманного отношения к диким и домашним животным. Поставить в нескольких вольерах десятков бюджетных интернет-камер. В щенячем вольере - обязательно.

Стратегия по отношению к ректору ВУЗа, декану факультета, преподавателям, к Кошкину, стерилизатору по должности; Собакину, зоозащитнику; студентам (жителям общежития); девочке Саше; местным (коренным) жителям (в то числе Елене Щедрой, Василисе Гуманной, жителям с домашними питомцами, «которые боятся собак», «жертвующим деньги для приюта», детям) - сотрудничество
Риски: страничка будет некачественной, не раскрученной и малопосещаемой.

Возможности: оперативное информирование, возникновение позитивного имиджа.

Бюджет: деньги на создание сайта и поддержание в актуальном состоянии.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): элемент позитивного имиджа муниципального образования.

Решение 6. Финансовое. Инициировать создание фонда (как вариант, благотворительного), который бы позволил аккумулировать средства, например, из субъекта федерации, из федерального бюджета (из соответствующих программ), добровольных пожертвований граждан и организаций. Поддержка деятельности этого фонда.

Стратегия по отношению к местным (коренным) жителям, которые «жертвуют деньги для приюта» - сотрудничество

Риски: жертвователей и размеры их пожертвований будут недостаточными.

Возможности: появятся внебюджетные средства.

Бюджет: не дорого.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): появятся внебюджетные средства для решения оперативных вопросов.

Решение 7. Организовать сход местного населения, на котором обозначить превалирующие интересы населения, за сохранение и защиту бездомных собак или против; и присоединиться к мнению большинства.

Стратегия по отношению к местному населению – компромисс, сотрудничество + растворение,

Риски: не договориться, не будет консенсуса, потеря собственного имиджа.

Возможности: будет достигнут консенсус (взаимопонимание о дальнейших действиях муниципальных властей).

Бюджет: минимальный.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): дальнейшие действия муниципальных властей будут признаваться легитимными в глазах населения.

Решение 8. Инициатив не проявлять, т.е. работать строго в рамках существующего законодательства. Дождаться принятия нового законодательства по этой проблематике. *(Желательно, чтобы в нем были прописаны санкции по отношению к тем, кто выбрасывает на улицу своих домашних животных, делая их бездомными).*

Стратегия по отношению ко всем – уклонение.

Риски: может случиться скандал и возможны имиджевые потери.

Возможности: очень хорошие отношения с прокурором.

Бюджет: минимальный.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): некрещённая проблема может проявиться с большей силой.

Решение 9. Намекнуть руководству ВУЗа, что будете закрывать глаза на самостоятельные инициативы факультета и не будете препятствовать им.

Стратегия по отношению к ректору и преподавателям - Сотрудничество+ уклонение.

Риски: ничего не будет сделано.

Возможности: будет сделано многое, и ответственность будет лежать на них.

Бюджет: минимальный.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): проблема частично будет решена силами ВУЗа.

Решение 10. Пригласить на разговор Собакина, представителя зоозащитной общественной организации для подготовки и проведения расширенного совещания со всеми заинтересованными сторонами. Результатом совещания будет сбалансированная позиция главы муниципального образования и план дальнейших действий на несколько лет.

Стратегия по отношению к Собакину – сотрудничество, компромисс.

Риски: Собакин откажется или будет деструктивен.

Возможности: согласится и будет конструктивен, профессионален.

Бюджет: потраченное время.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): проблема будет конструктивно и долговременно решена.

Решение 11. Оперативно и решительно реагировать на обращения граждан по выявленным фактам агрессивного поведения бездомных собак.

Стратегии: по отношению пострадавшему населению – сотрудничество; к Е.Щедрой и В.Гуманной – соперничество.

Риски: может случиться громкий скандал в СМИ по поводу жестокого обращения с животными.

Возможности: может не случиться скандал в СМИ по поводу бездействия муниципальных властей.

Бюджет: небольшой.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): Пара скандалов обязательно случатся.

Решение 12. Поддержать проявленную инициативу преподавателей Ветеринарного факультета и студентов старших курсов по проведению регулярных просветительских встреч со школьниками (письма директорам местных школ), со студентами ВУЗа (письмо ректору), с местными жителями.

Стратегия по отношению к ректору, декану, преподавателям, студентам – сотрудничество.

Риски: инициатива окажется кратковременной.

Возможности: снижение социальной напряженности, связанной с агрессией со стороны бездомных собак.

Бюджет: появится хорошая традиция в ВУЗе и муниципальном образовании.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):

Решение 13. Нанять Елену Щедрую и Василису Гуманную в штат, пока они бодры и заинтересованы в своей деятельности. Объявить набор волонтеров им в помощь. Выделить земельный участок для достойного содержания собак, а также как легитимное и официальное место сбора волонтеров и представителей зоозащитных организаций, как место образовательной и воспитательной деятельности для детей и взрослых, любящих собак. Объявить и организовать несколько субботников среди местного населения (волонтеров) для сооружения необходимых вольеров. Помочь на первых порах с привлечением внебюджетных средств.

Стратегия по отношению Е.Щедрой, В.Гуманной, ректору, декану, преподавателям, студентам, местному населению – сотрудничество.

Риски: Е.Щедрая и В.Гуманная, окажутся плохими организаторами и не смогут проработать долго, т.к. они пожилые люди.

Возможности: социальная инициатива будет поддержана широкими слоями населения и станет долговременным социальным явлением.

Бюджет: весьма ограниченный.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): проблема с бездомными собаками будет снята.

Решение 14. Обратиться к общественным организациям инвалидов, социальным службам, работающим с одинокими пожилыми людьми, федеральным органам и службам, в которых требуются собаки, прошедшие специальную подготовку с предложением адресно готовить совместно с будущими кинологами и собачьими психологами собак-поводырей, собак-компаньонов, собак-ищеек, собак-охранников и пр.

Стратегия по отношению к ректору, органам государственной власти, общественным организациям, населению, бездомным собакам – сотрудничество.

Риски: подготовка кинологов и собачьих психологов может оказаться не востребовавшей и не будет осуществлён набор на данные направления подготовки; преподаватели и студенты не захотят работать безвозмездно; не удастся убедить органы и социальные службы в целесообразности предлагаемого сотрудничества и возможности подготовить нужных собак; не будет потребности в специально подготовленных животных; собаки не будут обладать необходимыми исходными характеристиками.

Возможности: с животными будут работать специалисты, они смогут приносить пользу и перестанут быть угрозой для окружающих.

Бюджет: весьма ограниченный.

Долговременные последствия: (горизонт прогноза: 3-5 лет): проблема с агрессивными уличными собаками будет снята. Опыт возможно воспроизвести в других муниципальных образованиях и субъектах.

В таблице 3 представлена итоговая матрица решений, предложенных Василием Головатым, позволяющая отразить их полноту, акцентированность. Уточнить направление его дальнейших размышлений и спровоцировать дополнительные или уточняющие решения.

Таблица 3. Итоговая матрица решений Василия Головатова.

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)											Итого (решений)
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс	
Губернатор области	P14				P8							2
Руководитель областной думы	P14				P8							2
Фонд (в лице его руководителя)	P6				P8							2
Валентина Развалова, председатель ликвид. комиссии					P8							1
Ректор ВУЗа	P3, P5, P12, P14				P8				P9			6
Декан факультета	P3, P5, P12, P13				P8				P9			6
Преподаватели	P3, P5, P12, P13				P8				P9			6
Кошкин, стерилизатор по должности	P2, P4, P5, P13				P8							5

Собакин, правозащитник	P1, P2, P4, P5, P10, P13, P14				P8						P10	10
Студенты (жители общежития)	P3, P4, P5, P12, P13				P8							7
Девочка Саша	P1, P2, P5				P8							4
Местные (коренные) жители, ...												
Елена Щедрая	P2, P4, P5, P12, P13, P14		P11		P8						P7	9
Василиса Гуманная	P2, P4, P5, P12, P13, P14		P11		P8						P7	9
с домашними питомцами	P1, P5, P12, P13, P14				P8			P7, P11			P7	9
которые боятся собак	P1, P2, P5, P11, P13, P14				P8			P7, P11			P7	10
жертвующие деньги для приюта	P2, P4, P5, P6, P12, P13, P14				P8			P7, P11			P7	10
Дети	P1, P2, P5, P12, P13, P14				P8							7
Итого (решений):	67	0	2	0	17	0	0	6	3	0	6	101

Обозначения: символы p1, p2 ... означают, что этот тип стратегии присутствует соответственно в первом и втором решении относительно данного персонажа. Ячейки таблицы 3, залитые серым цветом, означают не предложенные решения; вероятно, они не были продуманы.

Вывод по таблице 3: Решения преимущественно ориентированы на персонажей, проживающих на территории муниципального образования (МО), во вторую меньшую очередь на внешних по отношению к МО персонажей. В таблице отсутствуют персонажи, для которых не предложены решения. Из одиннадцати эталонных менеджерских стратегий, направленных на ключевых участников ситуации, преобладают стратегии «Сотрудничество (67 из 101)» и «Уклонение (17 из 101)», что может отражать личностные особенности и установки поведения в конфликте Головатого как руководителя.

Выбранное решение, и (кратко) причина такого выбора: надо отработать весь комплекс решений с первого по тринадцатое, за исключением восьмого решения. Разработать способы контроля реализации для каждого выбранного решения²⁵. Каждое решение должно иметь метрики: количественную (напр., организационные структуры, финансы и их потоки) и качественную (напр., метрики качества взаимоотношений ключевых групп и метрики юридических правоотношений²⁶).

Заключение

Проблемы, связанные с бездомностью животных, актуальны для многих городов России и очень конкретны для муниципалитетов, которые непосредственно взаимодействуют с населением. Жители имеют противоречивые, иногда взаимоисключающие друг друга представления о допустимых способах преодоления возникающих затруднений, но жестко (иногда скандально) требуют здравых и решительных мер от властей. В кейсе дана формализация сложной многослойной управленческой ситуации. Сделана попытка её успешного разрешения с учетом интересов нескольких ключевых групп граждан. При использовании в учебном процессе в качестве активной формы кейса в формате «кейкис»,

²⁵ Метрики, которыми будем измерять полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое).

²⁶ Правоотношение – это общественное отношение, регулируемое нормами права. Правоотношение может быть гражданским (семейным), административным, налоговым, уголовным, таможенным.

слушатели предлагают, как правило, широкий диапазон интересных дополнительных решений, которые можно было бы использовать в разрабатываемом сейчас законодательстве о домашних и бездомных животных.

Литература

Нормативные акты РСФСР

1. «Инструкция по отлову, содержанию и использованию безнадзорных собак и кошек в городах и других населённых пунктах РСФСР», Утверждена Министерством жилищно-коммунального хозяйства РСФСР 12 июня 1981 года, Министерством сельского хозяйства РСФСР 24 июня 1981 года, Министерством здравоохранения РСФСР 24 июня 1981 года, Министерством юстиции РСФСР 7 июня 1981 года, Роспотребсоюзом 29 июня 1981 года.
2. «Правилами содержания собак и кошек в городах и других населённых пунктах РСФСР», Утверждены Министерством жилищно-коммунального хозяйства РСФСР 3 июня 1981 года, Министерством сельского хозяйства РСФСР 24 июня 1981 года, Министерством здравоохранения РСФСР 24 июня 1981 года, Министерством юстиции РСФСР 3 июня 1981 года, Роспотребсоюзом 29 июня 1981 года.

Законы федеральные

3. Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»
4. Федеральный закон от 30 марта 2015 г. N 64-ФЗ «О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» и статьи 14.1 и 16.1 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Статьи

5. Киселев В. Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. — 2014. — №1(37). — С. 22–48.
6. Киселев В. Д. Смысловой драйвинг по целям и ценностям, заявленным клиентом» // Стратегический менеджмент – 2015 – №3 – С. 226-246.
7. Киселев В. Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» // «Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии». – 2015. – № 4(13). – С. 7-14.
8. Киселев В.Д. «Оценка динамики изменения ресурсного потенциала проекта, сути актуальных проблем и способов их преодоления» // Менеджмент инноваций. — 2015. — №2 (30). — С. 134–155.
9. Сайт «Библиотека кейсов Киселева» (150 авторских кейсов в формате КЕЙКИС и 60 выпусков нескольких учебных циклов на ту же тему) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.keykis.ru/> (10.04.17)