



А К Т

МЕЖДУНАРОДНОЕ  
ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОЕ  
ОБЩЕСТВЕННОЕ  
ОБЪЕДИНЕНИЕ

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ИДЕИ  
УСТОЙЧИВОСТИ  
НЕКОММЕРЧЕСКИХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ**

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ИДЕИ УСТОЙЧИВОСТИ  
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ**

Минск  
2010

УДК 327.3-02  
ББК 66.7,9я43  
П692

**Авторский коллектив:**

Быковский Павлюк  
Голонцов Алексей  
Жураковский Валерий  
Зинкевич Светлана  
Корж Владимир  
Костюченко Екатерина  
Матюшенко Галина  
Мороз Егор  
Рудник Витовт  
Рудник Лана  
Сальникова Юнэля  
Сацук Ольга  
Тарасюк Сергей

**ПраКТИческие идеи устойчивости некоммерческих организаций.  
Сборник материалов / Под ред. Ю.Сальниковой. - Минск:  
МПОО «АКТ», 2010. - 192 с.**

«ПраКТИческие идеи устойчивости некоммерческих организаций» представляет собой сборник материалов, посвященных различным аспектам деятельности некоммерческих организаций (НКО) Беларуси. Авторы сборника – эксперты и практики гражданского общества – на основе анализа проблемных сфер НКО предлагают пути повышения устойчивости организаций третьего сектора в современных условиях.

**УДК 327.3-02  
ББК 66.7,9я43**

© Международное просветительское общественное объединение  
«АКТ», 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	6
------------------	---

### РАЗДЕЛ 1. УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ

Йода и Дарт Вейдер – разные стили, на разных сторонах Силы. <i>Алексей Голонцов</i> .....	13
Новыя медыі як інструмент папулярызацыі грамадскай дзейнасці. <i>Паўлюк Быкоўскі</i> .....	17
Опыт создания и работы структур сельского развития в Беларуси, имеющих организационно-правовую форму «Фонд» <i>Сергей</i> <i>Тарасюк</i> .....	26
Фонды местного сообщества как катализаторы развития. <i>Галина</i> <i>Матюшенко</i> .....	36
Как сделать общественные советы инструментом продвижения интересов. <i>Валерий Жураковский</i> .....	48
Практика привлечения ресурсов.....	54

### РАЗДЕЛ 2. ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Октагон - инструмент оценки сильных и слабых сторон НПО. <i>Владимир Корж</i> .....	61
Потенциал НГО: В поисках слабого звена.....	67
Проекты НГО: в поисках эффективности. <i>Владимир Корж</i> .....	72
Правовое регулирование благотворительности в Беларуси. <i>Валерий</i> <i>Жураковский</i> .....	76
Финансовая устойчивость и местных фандрайзинг. <i>Егор Мороз</i> .....	85
Уровни работы общественных организаций со средствами массовой информации и коммуникации. <i>Ольга Сацук</i> .....	93
Посмотрите на слайды с любовью. <i>Алексей Голонцов</i> .....	99

### **РАЗДЕЛ 3. ТРЕТИЙ СЕКТОР И ОБЩЕСТВО**

Сацыяльнае канструяванне рэальнасці і беларускі трэці сектар. <i>Юнэля Сальнікава</i> .....	105
Социальное конструирование реальности и белорусский третий сектор: говорят эксперты.....	111
Канцэпцыя развіцця грамадзянскай супольнасці: каментарыі аўтараў.....	117
Канцэпцыя развіцця грамадзянскай супольнасці: абмеркаванне.....	121

### **РАЗДЕЛ 4. СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ НКО**

Инфраструктура третьего сектора: стратегические направления. <i>Светлана Зинкевич</i> .....	133
Как сделать услуги общественных организаций востребованными. <i>Алексей Голонцов</i> .....	139
Источники финансовой устойчивости белорусских НКО. <i>Екатерина Костюченко</i> .....	144
Стратэгіі фармавання іміджу грамадскага сектара. <i>Вітаўт Руднік, Лана Руднік</i> .....	152
Стратегии развития организационного потенциала белорусских НКО. <i>Владимир Корж</i> .....	161
Стратегия адвокатиrowания интересов белорусских НКО. <i>Валерий Жураковский</i> .....	171

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1.</b> Канцэпцыя развіцця грамадзянскай супольнасці Беларусі (праект).....	177
---	-----

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2.</b> Краткий словарь терминов.....	184
--	-----

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Издание «ПРАКТические идеи устойчивости некоммерческих организаций» представляет собой сборник материалов, посвященных различным аспектам деятельности некоммерческих организаций Беларуси. Авторы сборника – эксперты и практики гражданского общества – на основе анализа проблемных сфер НКО предлагают пути повышения устойчивости организаций третьего сектора в современных условиях.

Все материалы сборника написаны в 2009-2010 гг. в рамках программной деятельности Международного просветительского общественного объединения «АКТ». Работая как НКО-сервисная организация на протяжении уже почти десяти лет, МПОО «АКТ» решил осуществить свою давнюю мечту и собрать под одной обложкой актуальные тексты – продукты теоретического осмысления повседневной деятельности белорусских общественных организаций.

Вряд ли кто-нибудь будет спорить, что белорусские организации являются носителями бесценных социальных технологий, которые позволяют эффективно удовлетворять потребности целевых групп и по большому счету делают общественную работу интересной. Такие технологии заимствуются из практики зарубежных партнеров или являются оригинальными разработками местных организаций. К сожалению, иногда уникальные знания и опыт остаются на уровне отдельно взятой организации. Часто это связано не столько со стремлением сохранить авторские права, сколько с отсутствием внутрисекторальных коммуникаций по обмену опытом, в том числе в виде общедоступных тематических печатных и электронных материалов.

Изменяющиеся внешние условия определяют правила игры для всех общественных институтов. Гражданский сектор в целом не подготовлен работать в атмосфере постоянных вызовов, поскольку не в состоянии самостоятельно проанализировать массивы информации, оценить ситуацию и адаптироваться к ней. В результате сформулированные несколько лет назад стратегии

терпят крах, а старые методы работы оказываются неэффективными. Понятно, что невозможно вывести универсальную мета-формулу устойчивости НКО в современном мире. Однако представляется достаточно реальным артикулировать ряд жизнеспособных моделей развития, среди которых каждая конкретная НКО может выбрать для себя наиболее подходящую.

Сборник состоит из четырех разделов. В первом разделе «Успешные практики» собраны материалы, описывающие опыт, который доказал свою эффективность в процессе деятельности белорусских НКО. Слово «практики» можно читать по-разному – как способы деятельности, навыки, институты, персоналии. Каждое толкование верно, в чем убеждают тексты раздела. Мы надеемся, что наши авторы-практики восполнят определенный пробел в деятельности НКО в сфере информационных технологий (Паўлюк Быкоўскі “Новыя медыі як інструмент папулярызацыі грамадскай дзейнасці”), тренерского мастерства (Алексей Голонцов “Йода и Дарт Вейдер – разные стили, на разных сторонах Силы”), межсекторальных взаимодействий (Валерий Жураковский «Как сделать общественные советы инструментом продвижения интересов»), работы с сельским населением (Сергей Тарасюк «Опыт создания и работы структур сельского развития в Беларуси, имеющих организационно-правовую форму "Фонд"») и др.

Второй раздел «Экспертное мнение» включает статьи, в которых авторы – на основе персонального опыта участия в некоммерческих организациях или/и научных исследований – предлагают инструменты, которые могут быть полезными в работе некоммерческих организаций. Предложения экспертов касаются как отдельных аспектов развития НКО (Ольга Сацук «Уровни работы общественных организаций со средствами массовой информации и коммуникации», Егор Мороз «Финансовая устойчивость и местный фандрайзинг» и др.), так и повышения устойчивости НКО в целом (Владимир Корж «Октагон – инструмент оценки сильных и слабых сторон НКО»).

Третий раздел «Третий сектор и общество» имеет социолого-политологический характер и представляет белорусские НКО как

единого институционализированного субъекта в его взаимосвязи с другими структурами общества (Юнэля Сальнікава «Сацыяльнае канструяванне рэальнасці і беларускі трэці сектар»). Практическая часть раздела представлена материалами обсуждения “Концепции развития гражданского общества”, разработанной Ассамблеей неправительственных демократических организаций Беларуси.

Заключительный четвертый раздел “*Стратегии повышения устойчивости НКО*” является во многом ключевым, поскольку тут обозначены стратегические направления, которые могут быть определяющими для устойчивости конкретно взятой организации и гражданского общества в целом.

Примечательно, что анализируя различные аспекты деятельности НКО, эксперты часто приходят к содержательно схожим стратегиям. И, наверное, это закономерно, если рассматривать организацию как систему, все компоненты которой находятся в комплексной взаимосвязи. В частности, в качестве общих были сформулированы следующие направления по повышению устойчивости НКО:

- Адвокатирование вопросов, связанных с обеспечением устойчивого функционирования и созданием благоприятной для НКО среды (Светлана Зинкевич); лоббирование изменений законодательных норм, ограничивающих, в первую очередь, экономические условия деятельности НКО (Валерий Жураковский).
- Реализация комплексных программ разноуровневого обучения (Светлана Зинкевич, Владимир Корж).
- Формирование культуры отчетности и прозрачности деятельности организаций, в том числе, финансовой (Екатерина Костюченко); регулярная оценка результатов работы некоммерческих организаций и отчет перед обществом (Алексей Голонцов).
- Развитие услуг, отвечающих потребностям населения (Екатерина Костюченко); создание и предоставление наборов или комплексов услуг, за которые целевые группы будут готовы выражать поддержку НКО (Владимир Корж);



изучение потребностей общества и их учет в планировании долгосрочных проектов НКО (Алексей Голонцов).

- Увеличение доли внутривостановых источников финансирования (Екатерина Костюченко); развитие местных грантодающих организаций, которые могут аккумулировать ресурсы, в первую очередь местные, и распределять их на конкурсной основе среди местных НКО (Светлана Зинкевич).

Большинство стратегий из сборника были представлены на конференции “5 лучших идей устойчивости НКО”, организатором которой выступил МПОО “АКТ” (Минск, 26 февраля 2010 года). Принимая в целом позитивную реакцию аудитории, эксперты с вниманием отнеслись к критическим замечаниям со стороны участников – представителей белорусского некоммерческого сектора. В частности, вопрос относительно универсальности предложенных стратегий для различных типов организаций не нашел однозначного ответа. Звучали также сомнения в парадигме, которую выбрали некоторые эксперты для формулирования своих концептов. Имеется ввиду, что восприятие общественного сектора с точки зрения бизнес-подхода “производители услуг - потребители” является проблематичным с точки зрения “демократического продукта”, на который изначально должно быть ориентировано гражданское общество.

Для лучшего понимания текстов в приложении размещен краткий словарь основных терминов и понятий, которые встречаются в книге. Вместе с тем мы уверены, что стиль изложения и формулировка основных положений будут понятны широкому кругу читателей, несмотря на то, что статьи писались НГОшниками и – в первую очередь – для НГОшников.

Отдельно стоит акцентировать внимание на сюжетообразующем для всего сборника термине – *некоммерческие организации*.

В своих материалах для обозначения этого понятия авторы употребляют такие слова и аббревиатуры, как НКО (некоммерческая организация), НПО (неправительственная организация), няўрадавая арганізацыя, НГО (негосударственная

организация), НДА (недзяржаўная арганізацыя), НГА (недзяржаўная грамадская арганізацыя), ОО (общественная организация), ГА (грамадская арганізацыя), гражданское общество, грамадзянская супольнасць, третий сектор, общественный сектор, грамадскі сектар, NGO (non-governmental organization).

Такое разнообразие в именовании по сути одного и того же явления обусловлено несколькими причинами: стремлением употреблять иностранные заимствования или наоборот придумывать оригинальные белорусскофонные варианты, следовать терминологии законодательства, отражать смысловую нагрузку понятия и т.д.

Мы сознательно, с целью передачи специфики подхода каждого конкретного эксперта, идем на сохранение в авторских текстах всех вышеприведенных вариантов, понимая их в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь как “некоммерческие организации” – “организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками” (статья 46). Кстати, такой же формулировки придерживаются разработчики Закона Республики Беларусь «О некоммерческих организациях», который должен быть подготовлен к концу 2010 года.

Организационно-правовыми формами некоммерческих организаций являются общественные и религиозные организации, ассоциации и союзы, фонды, учреждения и т.д. Но все-таки следует упомянуть, что большинство авторов сборника, говоря о некоммерческих организациях, имеют ввиду прежде всего *общественные организации* – “добровольные объединения граждан, в установленном законодательством порядке объединившихся на основе общности интересов для совместной реализации гражданских, социальных, культурных и иных прав” (Закон «Об общественных объединениях»).

Издание может быть полезным для представителей белорусского гражданского общества Беларуси, экспертов, доноров, работающих в Беларуси, а также для всех заинтересованных лиц.

Все материалы сборника открыты для публикации, копирования или цитирования только при условии указания ссылки на источник. Мы ждем комментарии и замечания наших читателей по электронному адресу: [actngo.info@gmail.com](mailto:actngo.info@gmail.com)

МПОО «АКТ» выражает искреннюю благодарность своим белорусским и зарубежным партнерам, без которых издание сборника осталось бы нереализованной мечтой.

Юнэля Сальникова,  
член Правления МПОО «АКТ»

# УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ



**Алексей Голонцов** – член Правления Международного просветительского общественного объединения "АКТ". Закончил исторический факультет Белорусского Государственного Педагогического Университета. Работает специалистом по привлечению финансирования в проекте ЕС/ПРООН "Территориально-ориентированное развитие регионов, пострадавших в результате аварии на Чернобыльской АЭС".

Специализация – оценка эффективности организаций, проектов и программ, разработка проектных предложений, основы фандрайзинга для НКО, использование мультимедиа презентации в работе тренера/менеджера, консультирование по вопросам менеджмента некоммерческих организаций, Цели Развития Тысячелетия.

### **ЙОДА И ДАРТ ВЕЙДЕР – РАЗНЫЕ СТИЛИ, НА РАЗНЫХ СТОРОНАХ СИЛЫ<sup>1</sup>**

Хорошо знакомые с сюжетом «Звездных войн»<sup>2</sup> согласятся со мной, что в конечном итоге существует только два типа Учителя. Один из них безыскусный и обаятельный мастер Йода, а другой брутальный, в черной непроницаемой маске – Дарт Вейдер.



Давным-давно, в одной далекой галактике мне нужно было найти одного человека – тренера, который хорошо знает нужную тему, способен передать свои знания группе лиц и владеет методами обучения взрослых гуманоидов. С тех пор прошло время, и я уже сам провожу тренинги, иногда задавая себе вопрос, что

---

<sup>1</sup> Материал основан на реальных событиях, но имена реальных персонажей изменены.

<sup>2</sup> "Звёздные войны" (англ. *Star Wars*) - фантастическая сага американского режиссёра Джорджа Лукаса. Одними из героев фильма являются мудрый наставник Йода и грозный военный командир Дарт Вейдер.

еще должно быть в личности тренера, чтобы назвать его Учителем. Мне кажется, что я нашел ответ у мастера Йоды и его оппонента Дарта Вейдера.

 <p><b>Йода</b> помогает ученикам развить собственные силы и мастерство. Он работает, чтобы услышать от своего ученика «я сам научился этому»</p>	<p><b>Дарт Вейдер</b></p>  <p>распространяет свое влияние и поддерживает авторитет. Он покоряет новых поклонников и прилагает усилия, чтобы убедить учеников, что это он их всему научил</p>
Подготовка к тренингу:	
<p>Йода всегда тщательно готовится к каждому тренингу, даже если это самая популярная и наиболее востребованная его тема. Он понимает, что у каждой новой группы учеников иной опыт, иные ожидания и потребности, поэтому и программа тренинга и раздаточные материалы требуют адаптации</p>	<p>Дарту Вейдеру нет нужды тратить свое время на подготовку к тренингу. Он предпочитает стандартизованный и шаблонный подход и часто работает по гайду (гайд – инструкция по проведению тренинга), поэтому программа его тренингов может всегда оставаться неизменной, невзирая на уникальность ситуации или группы</p>
Участники:	
<p>Йода искренне считает своих учеников достойными себя и своего высокого мастерства. Именно поэтому с ним нелегко, на его занятиях приходится интеллектуально напрягаться, он регулярно выводит своих</p>	<p>Дарт Вейдер представляет своих учеников слишком средними, невыдающимися, недообразованными и недостаточно опытными. Дарт Вейдер – любитель стрессовых методов работы и поощряет конфликты в</p>

<p>учеников из зоны комфорта, вдохновляя их делать что-то новое и сложное</p>	<p>группе, в которых, по его мнению, формируются лидерские качества и вырабатываются наиболее жизнеспособные решения</p>
<p>Учебный процесс:</p>	
<p>У Йоды в центре процесса обучения находятся ученики, их опыт и самостоятельно сделанные открытия. Йода не навязывает ученикам свое видение ситуации, он помогает преодолеть существующие рамки, чтобы постигать новое и творить. Искусство Йоды в создании условий, в которых ученики будут самостоятельно находить ответы на актуальные для них вопросы. Йода призывает учеников не оглядываться на авторитеты в пользу собственного опыта, который для них наиболее реален и поэтому наиболее ценен. Йода обучает прикладным вещам, его обучение естественно и построено на жизненных примерах</p>	<p>Дарт Вейдер главный в учебном процессе, т.к. только он обладает сокровенным знанием, незыблемой истиной. Ему заранее известны правильные ответы и единственно верные определения сложных понятий. Основа учебного процесса Дарта Вейдера – лекция. Именно так он загружает в мозг ученика поток информации (еще ему очень нравится звук собственного голоса).</p> <p>Дарт Вейдер убежден, что чарующие звуки его голоса помогут ему превратить учеников в верных последователей и увлечь их на свой путь (на темную сторону). Оценивая результат обучения, Дарт Вейдер проверяет кратковременную память учеников, а именно, как много из того, что он вещал, им удалось запомнить</p>

Для меня тренинг Йоды начинается задолго до его начала с вопросов, внутреннего беспокойства и зуда познания и продолжается, когда часто возвращаюсь к нему в своих мыслях, сравнениях и жизненных ситуациях. В то же время этот тренинг

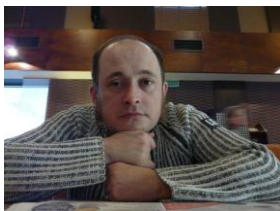
сиюминутен, как и те яркие открытия, которые он дарит. Тренинг Дарта Вейдера может быть забыт уже на следующий день, оставив после себя сумбур, хаос, разочарование в ожиданиях, чувство собственной беспомощности и вопрос «Что это было?».

Я не призываю всех тренеров быть похожими на Йоду, а Дарта Вейдера сдать на свалку металлолома. Эти два персонажа вполне комфортно могут сосуществовать в многообразной и терпимой к различиям Вселенной. Мне лично более симпатичен Йода, его я бы хотел назвать своим Учителем, хотя и маску Дарта Вейдера я примерял на себя неоднократно.

А какой подход к обучению и стиль вы считаете своим?

###





**Паўлюк Быкоўскі** - журналіст, медыякансультант. У розны час працаваў для выданняў “Чырвоная змена”, “Свабода”, “Business & Baltija” (Рыга, Латвія), “Экспресс-хроника” (Масква, Расія), інфармацыйнай агенцыі STINA (Спліт, Харватыя), радыёстанцый “Крыніца”, “Радыё-2”, “Юность/Молодежный канал” (Масква, Расія), Deutsche Welle (Бон, Германія), Radyo Rasya (Беласток, Польшча) ды інш. Цяпер загадчык аддзела палітыкі тыднёвіка “Белорусы и рынок”.

З 1995 года ў якасці трэнера-кансультанта і лектара супрацоўнічае з IREX, Counterpart International Inc., Friedrich Ebert Stiftung, БАЗ, IBB Johannes Rau (Мінск), Лонданскай школай PR (Мінск), Беларускай калегіямам (Мінск) ды інш.

## НОВЫЯ МЕДЫЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПАПУЛЯРЫЗАЦЫІ ГРАМАДСКАЙ ДЗЕЙНАСЦІ

У недапісаным артыкуле ў англамоўнай Вікіпедыі адзначаецца, што тэрмін *new media* першапачаткова апісваў з'яўленне лічбавых, камп'ютэрных ці сеткавых інфармацыйных і камунікацыйных тэхналогій напрыканцы XX стагоддзя.

Ёсць альтэрнатыўны тэрмін - *сацыяльныя медыя* - гэта медыя, якія дазваляюць размаўляць любым людзям без якіх-небудзь дадатковых грашовых укладанняў. Гэта Twitter, сацыяльныя сеткі, блогі - усё, што мае ў сабе магчымасць такога каментавання, прамых зносін.

### Блогі і благасфера

**Што такое блог.** Паводле вызначэння, блог – гэта персанальны сайт, змест якога складаецца ў парадку, супрацьлеглым храналагічнаму. Апошняе дапаўненне не ёсць догмай, але 90% благаў ствараюцца менавіта такім чынам: новыя запісы, ці «пасты», трапляюць на верх старонкі, што дазваляе лёгка адсочваць змены.

У большасці выпадкаў наведвальнікі сайтаў могуць даведацца прозвішча аўтара, але гэта можа быць як рэальнае імя, так і сталы псеўданім — «нікнэйм». У блогасферы нават нікнэймы маюць (альбо не маюць) свайго аўтарытэта.

Як правіла, наведвальнікі могуць пакінуць свае каментары, якія будуць даступныя ўсім. Праўда, ёсць і выключэнні, бо часам блогі вядуцца ў закрытых прасторах, дзе пакінуць каментары ці проста нешта прачытаць могуць толькі сябры.

**Што такое блогасфера.** Блогі вольна злучаюцца паміж сабой з дапамогай гіперспасылак. У выніку кожны блогер з'яўляецца часткай глабальнай сеткі — блогасферы. Паводле New-York Times, кожную секунду ў свеце адкрываецца новы блог.

**“Кіты” блогінгу.** Існуе шэсць «кітоў» блогінгу (паводле *Robert Scoube, Shel Israel. Naked Conversations. How Blogs Are Changing the Way Businesses Talk with Customers*):

1. *Лёгкасць публікацыі.* Блог можа апублікаваць кожны. Гэта каштуе нядорага і дае магчымасць пісаць там часта. Кожны пост будзе імгненна дасягальны ўсяму свету.

2. *Даступнасць.* З дапамогай пошукавых сістэм людзі могуць шукаць блогі па тэмах, аўтарах або па тым і тым. Чым больш вы посціце, тым больш даступнымі робіцеся.

3. *Сацыяльны характар.* Благасфера — адна вялікая размова. Цікавыя актуальныя гутаркі пераходзяць з сайту на сайт і спасылаюцца адна на адну. З дапамогай блогаў людзі з агульнымі інтарэсамі будуць сяброўскія зносіны і пераадольваюць геаграфічныя межы.

4. *Вірулентнасць.* Інфармацыя часта распаўсюджваецца па блогах хутчэй, чым праз інфармагенцтвы. Ні адна форма віруснага маркетынгу не мае хуткасці і эфектыўнасці блогу.

5. *Магчымасць сіндыцыравання.* RSS дае магчымасць даведацца аб абнаўленнях блогу, на які вы падпісаны.

6. *Узаемазвязанасць.* Кожны блог можа быць звязаны з любой колькасцю блогаў з дапамогай спасылак, таму кожнаму блогеру даступныя мільёны ягоных калег.

**Карысць ад блогаў.** Некалькі словаў пра карысць, якую могуць атрымаць стваральнікі блогаў. Гэта могуць быць грошы, але я на сёння ведаю ў Беларусі літаральнага аднаго чалавека, які на блогу зарабляе грошы. На апошнім конкурсе кантэнт-праектаў гэта быў блогер з Гродна, які робіць «Медицинский блог врача скорой помощи». Аўтар блогу Андрэй казаў, што ў якасці ўрача хуткай дапамогі зарабляе менш за заробак на сваім блогу. Калі браць агулам, то блогер заводзіць свой блог таму, што яму ёсць што сказаць. Ён хоча мець зносіны з аднадумцамі ў блогасферы, што вельмі лёгка зрабіць. Ён хоча распаўсюдзіць свае погляды на больш шырокую аўдыторыю.

Блогер можа прыцягнуць увагу СМІ да пэўнай праблемы. Прыкладам можа быць друкаванне ў «Комсомольской правде» в Беларуссии» фотаздымкаў блогераў, якія былі затрыманыя пасля разгону намётавага мястэчка на Кастрычніцкай плошчы ў сакавіку 2006 года. Блогер можа імкнуцца ўплываць на фармаванне грамадскай думкі ці імкнуцца лабіраваць свае інтарэсы.

**Этыка блогераў.** Першая парада, якая даецца новым блогерам, калі тыя пытаюцца, як сябе паводзіць у блогасферы, — пачытаць чужыя блогі, паглядзець, як сябе паводзяць людзі ў блогах. Падобным чынам мы паводзім сябе, калі трапляем у новую кампанію. Часам узнікае пытанне, пра што пісаць блог? Пра што нельга пісаць? І як сабе паводзіць, каб не быць прыцягнутым да адказнасці?

Для вядомых асобаў (палітыкаў, журналістаў, «зорак»), якія вядуць свае прыватныя блогі, істотным таксама з'яўляецца пытанне аховы прыватнага жыцця. Бо ў сваіх дзённіках яны могуць даць магчымасць іншым перайсці гэтую мяжу. Бывае і так, што сам чалавек не жадае нічога паведамляць пра сябе, але ягоныя сябры выкладваюць, напрыклад, у «Одноклассниках» фотаздымкі з лазні ці іншых прыватных месцаў.

Пакуль што ў журналістаў няма выпрацаванай сістэмы, як з гэтым паступаць з пункту гледжання этыкі. Як правіла, журналісты звычайна не адмаўляюцца ад той інфармацыі, што да іх трапляе.

Тым больш, што няма практыкі, як змагацца з пераходам мяжы прыватнасці, асабліва тады, калі не ты сам, а нехта іншы размясціў гэтую інфармацыю.

**Самарэгуляванне ў блогасферы.** Некалькі словаў пра пытанне самарэгулявання ў блогерскай прасторы. Калі нехта хоча пісаць у нейкую суполку, то ён мусіць падпарадкоўвацца правілам гэтай суполкі. Зразумела, што ў суполках звычайна забароненая ненарматыўная лексіка, забароненыя допісы не па тэме (off topic). Разам з тым, у блогасферы ёсць яшчэ такія панятак, як «лытдыбр» — прыватны дзённік, у якім чалавек піша пра сябе, што хоча. І гэты блог — ужо не частка супольнасці.

Блогеры з дастатковай павагай ставяцца да чужога аўтарскага прадукта і ставяць спасылкі на тое, адкуль узяты запазычаны тэкст ці фотаздымак. Калі новы чалавек з’яўляецца ў блогасферы і не ведае гэтых правілаў, яму звычайна пра гэта кажуць. Калі ён не паважае гэтыя правілы, то звычайна да яго ставяцца горш і выказваюць сваю непавагу.

Але ў свядомасці блогераў ёсць прыватная ўласнасць і ёсць, так бы мовіць, «калгасная» уласнасць, якую можна «прысабечыць» нейкім спосабам. Гэта тычыцца тых медыяструктураў, якія маюць свой медыяпрадукт, які блогерам вельмі хочацца атрымаць, і яны знаходзяць спосабы, як абыйсці законы аб аўтарскім праве.

Усе, напэўна, памятаюць ажыятаж, які быў напярэдадні выхаду сёмай кнігі пра Гары Потэра. Яшчэ за 5 дзён да афіцыйнага выхаду кнігі нехта невядомы сфатаграфаваў кожную старонку і выклаў яе ў файлаабменную сетку Bittorent, пасля чаго яна была перакладзеная на некалькі моваў. У ЖЖ паўстала кам’юніці pereskaz, у якім ахвотнікі падзялілі раздзелы кнігі і сталі перакладаць на рускую мову. У рэжыме рэальнага часу можна было назіраць, як з’яўляліся тэксты, вычитваліся, карэктаваліся, а фаны тут жа дзяліліся ўражаннямі.

Ахвотнікі перакладалі кнігу па кавалачках і казалі, што гэта простае «цытаванне». Аднак гэтыя кавалачкі хутка склаліся ў адну кнігу, якая стала даступнай у Інтэрнеце раней, чым друкаваная кніга з’явілася ў крамах.

Праўда, урэшце рэшт, народная творчасць саступіла ў канкурэнцыі па якасці перакладу некамерцыйнаму праекту Potter's Army.

**ЖЖ - найбольш папулярная блогпрастора ў беларусаў.** Пры падвядзенні папярэдніх вынікаў 2009 году на канферэнцыі "Дзелавы Інтэрнет" генеральны дырэктар УП "Надзейныя праграмы", "бацька" партала TUT.BY Юры Зісер паведаміў, што карыстальнікамі Livejournal.com (Жывога журнала) у Беларусі з'яўляюцца 47 тысяч чалавек.

### Крыху пра модныя мікраблогі

У Беларусі з'явілася супольнасць прыхільнікаў новай сацыяльнай сеткі, пабудаванай на прынцыпах мікраблогіngu, - **Twitter**. Са словам twitter асабіста я сутыкнуўся, калі збіраў інфармацыю пра сто дзён кіравання новага амерыканскага прэзідэнта Барака Абама. Англіійскі дзеяслоў "to twitter" азначае "шчабятца". На афіцыйным дзярждэпаўскім сайце у сваім блогу Мішэль Остейн Брукс прапанавала пашчабятца пра першыя сто дзён прэзідэнцтва Барака Абама. Мне спачатку падалося, што гэта будзе чат з Абамам, але гэта было не так.



Ну дзе гэта бачна, каб першыя асобы дзяржаваў уступалі ў двухбаковыя неформальныя зносіны з простымі людзьмі. У лепшым выпадку яны звычайна вядуць публічны дзённік (як прэзідэнт Ірану Махмуд Ахмадзінежад) або пад выглядам блогу вывешваюць відэазвароты (як прэзідэнт Расіі Дзмітры Мядзведзеў). Зносіны ж з наведвальнікамі блога праходзяць усё ж такі праз прэс-службу.

Якое ж у мяне было здзіўленне, калі я знайшоў блог Барака Абама. Гэта асабістыя запісы, а не трансляцыя навін прэс-службы, як у выпадку з прэзідэнтам Украіны Віктарам Юшчанкам.

Зрэшты, некаторыя СМІ з сусветнай вядомасцю таксама ўжо пачалі "шчабятца", хоць Twitter стартаваў зусім нядаўна – у 2006

годзе, а на постсавецкай прасторы яго заўважылі ў 2008 г. Па звестках HubSpot, аўдыторыя Twitter складае каля 5 мільёнаў чалавек, 70% якіх зарэгістравалася ў сэрвісе ў 2008 годзе.

Існуе лакальная беларуская Twitter-супольнасць. Паводле яе арганізатара Арсенія Краўчанкі, не трэба шукаць адрозненне Twitter ад звыклых блогаў, сацыяльных сетак і віртуальных камунікатараў накшталт ICQ або Skype. "Гэта штосьці сярэдняе паміж звыклымі блогамі, сацыяльнымі сеткамі і чатамі кшталту IRC", - лічыць ініцыятар стварэння супольнасці беларускіх карыстальнікаў Twitter.

Па словах Арсенія Краўчанка, бліжэй усяго да разумення сутнасці Twitter графа "статус" у сацыяльных сетках Facebook, MySpace, дзе карыстальнік піша штосьці накшталт: "Сёння выбіраю падарунак для жонкі". З іншага боку, гэта можа быць геніяльная ідэя, якая вас наведла або чыёсьці выказванне, якое вас захапіла і якое вы хочаце абмеркаваць з сябрамі.

Прастор для фантазіі шырокі, але мікраблог абмежаваны 140 сімваламі. Кажуць, што менавіта ў гэтым і заключаецца фішка сэрвісу. Я спытаў у Арсенія, як карыстальнікі новага сэрвісу вырашылі самі сябе называць? "Мы яшчэ самі не вызначыліся. У англійскай мове ёсць слова "twipeople", а ў беларускай і рускай аналагаў пакуль няма. Часцей за ўсё нас называюць "твітаране", хоць яшчэ ёсць і "твітарчане".

Трэба зазначыць, што ўсе беларускія тэлеканалы, інфармацыйныя агенцтвы і большасць СМІ маюць свае Twitter-версіі. У большасці выпадкаў яны арганізаваныя праз RSS трансляцыю абнаўленняў сайта.

## **Крыху пра SEO аптымізацыю**

**Пошукавая аптымізацыя** (англ. *search engine optimization - SEO*) – гэта працэс паляпшэння аб'ёму і якасці трафіка на сайт праз пошукавыя сістэмы, калі вынікі пошуку з'яўляюцца "натуральнымі", неаплачваемымі.

У кнізе Браяна Кліфтана<sup>1</sup> даецца 10 кароткіх парадаў з мэтай пошукавай аптымізацыі:

1. Заўсёды стаўце на першае месца інтарэсы наведвальнікаў і кліентаў; распрацоўвайце сайт для іх;

2. Выкарыстоўвайце для правядзення кампаній адмысловыя старонкі ўваходу;

3. Зрабіце так, каб старонкі ўваходу знаходзіліся блізка да закліку дзейнічаць.

4. Пабудуйце кантэнт вэб-сайту вакол тэматык ключавых словаў з 5-10 перакрываючых ключавых слоў і фразай.

5. Размясціце кантэнт, які насычаны ключавымі словамі, бліжэй да верху старонкі. Уявіце сябе журналістам, які піша артыкул у газету: складайце кідкія загалоўкі і падзагалоўкі, якія ўтрымліваюць ключавыя словы.

6. Выкарыстоўвайце ў HTML-тэгах <title> ключавыя словы.

7. Выкарыстоўвайце ключавыя словы ў анкерах, то бок у HTML-тэгах <a>.

8. Пазбягайце падаваць тэкст у выглядзе ілюстрацый, Flash і іншым устаўным кантэнце.

9. Выкарыстоўвайце файл robots.txt для кантролю над тым, якія старонкі павінны індэксавацца пошукавымі сістэмамі.

10. Ніколі не злоўжывайце ключавымі словамі і не імкніцеся займацца спамам пошукавых сістэм. Гэта не варта рабіць хаця б таму, што з дапамогай законных метадаў вы дасягнеце лепшых вынікаў.

## Мае парады

1. Я рэкамендую для аператыўнай карэспандэнцыі ўстанавіць памер 1.500 – 2.000 знакаў; для аналітычных, інфармацыйна-даведкавых артыкулаў і інтэрв'ю – 3.000 – 4.000 знакаў. З пункту гледжання пошукавай аптымізацыі трэба мець на ўвазе, што Яндекс вызначыў мінімальны аб'ём артыкула - 2.000 знакаў.

---

<sup>1</sup> Клифтон Брайан. Google Analytics. Профессиональный анализ посещаемости веб-сайтов. Москва, 2009.

2. При жаданні аптимізаваць тэксты для Інтэрнэту варта ствараць тызеры. Teaser паходзіць ад англійскага *tease* – "дражніць" і абазначае элемент, з дапамогай якога наведвальніка прынадджаюць наведальнік сайта.

Гэта кароткі тэкст, у якім апісваецца змест артыкула. Ён звычайна суправаджаецца невялікай выразнай ілюстрацыяй. У штодзённых газетах у выглядзе тызераў звычайна прадстаўлены спасылкі-анонсы на найбольш актуальныя артыкулы.

Тызер не з'яўляецца ні лідам, ні непасрэдным пачаткам выкладання. Гэта не працяг загаловка, а хутчэй анонс матэрыялу, уступ-інтрыга, вельмі кароткае выкладанне асноўных момантаў, якое не выдае ўсёй інфармацыі. Мэта – зацікавіць у чытанні артыкула.

З тызера наведвальніку мусіць быць зразумела, у якім жанры напісаны артыкул (аналітыка, каментар, інтэрв'ю і г.п.).

Калі ў тызеры выкарыстоўваюцца цытаты, то неабходна ўказаць, каму яны належаць і, калі магчыма, дзе і калі былі сказаныя. Звычайна ў тызер не выносіцца спасылка на крыніцу запазычвання тэкста або інфармацыі.

Неабходна па магчымасці максімальна выкарыстоўваць поле Teaser – па даўжыні ён мусіць быць не меней за 200 знакаў з прабеламі.

Першы пасля тызера абзац фактычна з'яўляецца лідам тэксту: ён паўтарае змест тызера, але ў перафразаванай форме. Пры фармулёўках трэба ўлічваць, што калі тызер – свайго кшталту анонс тэксту, то першы абзац – яго пачатак.

Па некаторых звестках, Яндекс, у адрозненне ад Google, не ажыццяўляе пошук па тызеру матэрыялу. Гэта трэба мець на ўвазе, каб тызер быў не адзіным месцам ужывання ключавых словаў.

3. Паводле некаторых звестак, Google не індэксуе загаловкі даўжэй за 71 знак. Пры жаданні аптимізаваць загаловкі для Інтэрнэту варта ўлічваць, што яны могуць экспартавацца праз RSS на іншыя сайты або на дысплеі мабільных тэлефонаў і PDA.

У гэтым сэнсе заглавак мусіць быць суб'ектыўна зразумелым, бо толькі на яго падставе карыстальнік будзе прымаць рашэнне – чытаць тэкст або не. З пункту гледжання аптимізацыі знаходжання



менавіта гэтага тэксту пошукавымі машынамі, пажадана, каб у загалоўку прысутнічалі ключавыя словы, таксама як у лідзе, тызеры і асноўным тэксце.

Загалавак мусіць быць інфарматыўным, прынадзваць увагу, прымушаць да наступнага прачытання тэксту. Максімальная даўжыня пажадана 62 знакі, перавышэнне 71 знака - недапушчальна!

Дзвукосі ў загалоўках не дапушчаюцца, за выключэннем найпроставай мовы, назваў, устойлівых выразаў, кшталту "халодная вайна", "жалезная заслона" і г.п. Пры выкарыстанні ў загалоўках выказванняў аб'екта інтэрв'ю ў скарачаным выглядзе або абагульненні-падсумаванні, не даслоўна, напрыклад, у загалоўку да інтэрв'ю, дзвукосі можна не выкарыстоўваць.

###



**Сергей Тарасюк** - кандидат сельскохозяйственных наук, доцент. Директор Международного фонда развития сельских территорий. Образование: Белорусская сельскохозяйственная академия, факультет "Агрономия" (1982), Белорусский научно-исследовательский институт почвоведения и агрохимии, аспирантура (1996).

Имеет 77 научных публикаций по агрономии, агрохимии и радиоэкологии. Сфера интересов – развитие сельских территорий, сельское хозяйство.

## **ОПЫТ СОЗДАНИЯ И РАБОТЫ СТРУКТУР СЕЛЬСКОГО РАЗВИТИЯ В БЕЛАРУСИ**

**Структура сельского развития** – это организация, деятельность которой направлена на улучшение качества жизни на сельской территории. Учредителями структур сельского развития выступают заинтересованные физические лица и организации в районах.

### **Подходы к развитию сельских территорий**

Практика создания и работы структур сельского развития в Беларуси имеет уже длительную историю - почти десять лет. Вся деятельность в этот период носила пилотный характер, то есть каждый шаг был «экспериментом» по определению условий, необходимых и отвечающих запросам сельским жителям для улучшения их жизнедеятельности, а также практическим созданием и совершенствованием этих условий.

С самого начала деятельности мы руководствовались следующими основными подходами:

(1) Сельские жители являются основной целевой группой, чьи интересы, потребности и запросы являются приоритетными направлениями нашей деятельности;

(2) Развитие сельских территорий и улучшение качества жизни населения рассматривается приоритетно через активизацию экономической деятельности, преимущественно через развитие личных подсобных хозяйств (ЛПХ), что позволяет сельским жителям самостоятельно или равноправно участвовать в решении местных проблем;

(3) Деятельность по содействию сельскому развитию осуществляется открыто с вовлечением местных партнеров и в сотрудничестве с местными властями, сельскими и районными исполкомами;

(4) Специалисты сельского развития являются аниматорами, т.е. людьми, которые облегчают сельским жителям выявление проблем и поиск их решения, а также сопровождают крестьян до достижения ими своей цели через обсуждение и оценку сделанного и уточнение планируемого. Ответственность за принятые решения и достигнутые результаты разделяются целевой группой и местными партнерами.

Почему целевой группой являются сельские жители, заинтересованные в развитии ЛПХ? Прежде всего потому, что сельчанин является его хозяином, и доход его семьи напрямую зависит от эффективности ведения самим крестьянином своего ЛПХ. Кроме того, доход сельской семьи более чем на половину формируется в результате ведения ЛПХ. В отдельных регионах это соотношение выше и достигает 100%, т.е. весь семейный доход формируется за счет реализации продукции ЛПХ.

Очень важно отметить, что специалисты сельского развития изначально были приглашены властями районов для активизации сельских жителей в решении местных проблем.

### **Этапы создания структур сельского развития сельских территорий в РБ**

Структуры сельского развития не являются чем-то случайным. Их создание как осознанная необходимость стало результатом многолетней работы.

Предыстория создания структур сельского развития включает несколько этапов:

**Этап 1.** Выявление проблем сельских сообществ, ограничивающих условия их жизнедеятельности.

Началом деятельности в как Столинском, так и в Славгородском районах было установление доверительных отношений между сельским сообществом и специалистами проекта (специалисты из Минска) по выявлению и обсуждению проблем качества жизни на конкретной территории, в деревне.

Как правило, спектр проблем в каждой сельской семье и в целом на отдельной территории обширен. Это ограниченный доступ к социальным услугам, отъезд молодежи и старение деревни, опасения за безопасность проживания на территории, пострадавшей в результате аварии на Чернобыльской АЭС, низкий доход и т.д. Среди всех проблем, приоритетной, по мнению жителей, определяющей качество жизни на селе, является низкий доход сельской семьи. Они полагают, что если бы они могли зарабатывать достойно, то смогли бы помочь детям получить хорошее образование, покупали бы более качественные продукты питания и даже пользовались бы платными медицинскими услугами.

**Этап 2.** Мобилизация сельских сообществ на поиск и осуществление решений местных проблем, последующую оценку как достигнутого, так и самого метода решения.

С вопроса, как повысить и стабилизировать семейный доход, начинается второй этап на пути к созданию структур сельского развития. На этом этапе сельские жители через ознакомительные визиты и обсуждения на семинарах, тренингах и рабочих встречах определяют конкретные мероприятия, позволяющие повысить семейный доход через улучшение производства ЛПХ.

К таким мероприятиям, как правило, относятся внедрение новых сортов картофеля, огурцов, капусты и т.д. Внедряя их на небольшом участке, крестьяне получают рост урожая в 1,5-2,0 раза выше, чем при использовании обычной практики. При этом качество продукции, а главное, ее товарность возрастает. Таким образом, определив, осуществив конкретные действия и достигнув

улучшения производства в ЛПХ, крестьянин осознает, что он «может сам улучшить ситуацию» и он «хозяин», что он способен определять будущее своей семьи. Эти действия не являются дорогостоящими, но достаточно эффективными и наглядными, мотивирующими крестьян развивать ЛПХ.

**Этап 3.** Определение основных условий, обеспечивающих устойчивость процесса выявления и решения местных проблем.

Как сделать так, чтобы процесс улучшения производства ЛПХ сделать постоянным? Как внедрить современные технологии не на одной сотке, а на всей площади ЛПХ? Какие еще технологические приемы можно внедрить? С этих вопросов, которые задают заинтересованные крестьяне, начинается третий и заключительный этап создания структур сельского развития - определение основных условий, обеспечивающих устойчивость процесса выявления и решения местных проблем.

Последовательно, шаг за шагом, крестьяне, развивая хозяйство, приходят к пониманию, что им необходим постоянный доступ к информации, консультациям, финансовым ресурсам, представлению и защите своих интересов. Чем выше уровень производства в ЛПХ, тем больше в этом потребность. При этом доступ к этим условиям или услугам должен быть на территории, где проживают крестьяне.

**Этап 4.** Содействие сельским жителям в создании механизмов поддержки их экономической деятельности.

В рамках различных проектов, поддержанных МЧС (ранее Комчернобыль), Ассоциацией FERT, ПРООН, Швейцарским управлением по развитию и сотрудничеству, ОБСЕ и многими другими организациями, крестьянам оказывалась поддержка по определению и формированию этих условий.

Создавалась команда специалистов в районах, оказывавших крестьянам информационно-консультационную поддержку. Для обеспечения доступа к финансовым ресурсам инициативным группам крестьян оказывалась помощь в разработке, запуске и совершенствовании механизма микрокредитования сельхозпроизводства в ЛПХ.

Рост потребности крестьян в функционировании и расширении деятельности этих условий привел к тому, что возникли предпосылки к созданию структуры сельского развития, которая смогла бы стать фундаментом для укрепления процесса сельского развития, местом диалога между различными акторами (участниками, членами) сельского сообщества по обсуждению и решению местных проблем.

Таким образом, поэтапное создание структур сельского развития становится осознанной необходимостью, что позволяет крестьянам иметь постоянный доступ к необходимым условиям или услугам на территории их проживания.

В Столинском районе деятельность по содействию сельскому развитию была начата в 2000 году, а Центр сельского развития был создан в 2006 году. В Славгородском районе эта деятельность была начата в 2003 году, а структура сельского развития - местный фонд развития сельских территорий «Возрождение-Агро» - была создана в 2007 году.

Для содействия по укреплению и расширению способности структур сельского развития осуществлять деятельность в районах в ноябре 2007 года был учрежден Международный фонд развития сельских территорий.

### **Фонд как возможная организационно-правовая форма для структур сельского развития**

Учредители всех структур сельского развития избрали в качестве организационно-правовой формы для своих организаций фонд. Почему? Для этого было несколько причин:

Прежде всего, это некоммерческая организация, которая позволяет привлекать донорские средства.

Во-вторых, фонд позволяет оказывать поддержку всем акторам сельского сообщества, фонд не является членской организацией.

В-третьих, фонд имеет право осуществлять деятельность на всей административной территории, где зарегистрирована организация.

В-четвертых, фонд может содействовать поддержке развитию многих направлений, а именно экономического, экологического и социального (культурного).

В-пятых, фонд имеет право осуществлять коммерческую деятельность для достижения уставных целей, что повышает его устойчивость.

Кроме того, организационно-правовая форма "фонд" позволяет организации осуществлять различные виды поддержки своих целевых групп, в том числе финансовую. Фонд имеет право выдавать займы.

### **Миссия, стратегические цели и задачи структур сельского развития**

Миссия структур сельского развития заключается в улучшении качества жизни на сельской территории через активизацию экономической деятельности. На выполнение миссии структур сельского развития направлены их стратегические планы и задачи.

В краткосрочной перспективе деятельность структур сельского развития направлена на формирование и укрепление механизмов поддержки экономических инициатив сельских сообществ. К таким механизмам относятся: информационная поддержка, оказание технологических консультаций и бизнес-планирование, микрокредитование.

В дальнейшем эти механизмы могут продолжать функционировать как при организации, так и в качестве отдельно созданных структур. К примеру, финансовый механизм в виде микрокредитования или выдачи займов в последующем может трансформироваться в кредитный кооператив. Расширенная информационно-консультационная поддержка может стать коммерческой консалтинговой организацией. Вероятно, через некоторое время в районе при содействии структур сельского развития будет существовать ряд организаций, специализирующихся на определенных видах услуг.

Параллельно структурами сельского сообщества поддерживаются местные инициативы, направленные на решение

экологических и социальных проблем. Примерами таких инициатив являются сбор и утилизация пленки, снижение нагрузки средств защиты растений на почву и грунтовые воды, реконструкция колодцев, повышение занятости школьников, находящихся в затруднительном положении. Поддержка такого рода инициатив изначально носит точечный характер, т.е. реализуется в какой-то одной деревне. В последующем, по аналогии с поддержкой экономических инициатив, структурами сельского развития будет накоплен опыт в решении экономических и социальных проблем и созданы соответствующие механизмы.

Таким образом, в долгосрочной перспективе деятельность структур сельского развития может комплексно содействовать улучшению качества жизни. Эти структуры уже сегодня постепенно становятся инструментом, механизмом и компонентом реализации стратегий устойчивого развития сельских территорий. Свидетельство тому - участие структур сельского развития в обсуждении актуальных проблем на уровне района в партнерстве с властями, выступления специалистов сельского развития на сессиях районных советов депутатов и т.д. Безусловно, признание структур сельского развития в районе является прямым результатом долговременной кропотливой работы, позволившей сельскому сообществу почувствовать важность своей роли и участия в общем развитии в партнерстве с другими местными акторами.

### **Опыт формирования партнерства в сельском сообществе между заинтересованными сторонами**

Развивая свое ЛПХ, каждый крестьянин постепенно сталкивается с проблемами качественно нового уровня, которые он не может решить сам. Становится очевидной необходимость установления сотрудничества и кооперации между местными акторами по решению общих проблем территории, в первую очередь, экономических как общепризнанного приоритетного направления.

Обязательными условиями для установления партнерства являются следующие:

- все определяют проблему;



- все участвуют в разработке решения проблемы;
- все вносят вклад в решение проблемы;
- все разделяют ответственность за результат;
- все достигают выгоды.

К сожалению, сегодня мы не можем еще говорить об установлении партнерства структур сельского развития с местными организациями. Для этого необходимо время, опыт совместной взаимовыгодной деятельности. Однако первые шаги по установлению сотрудничества уже можно отметить.

Так, Столинский центр сельского развития реализует несколько совместных проектов с отделом образования Столинского райисполкома. Там же в партнерстве с перерабатывающим предприятием обсуждаются перспективы взаимовыгодного сотрудничества ЛПХ и завода по производству корнишона и т.д. В Славгородском районе примерами сотрудничества является решение вопросов выделения земли и содействия в улучшении пастбищ для коров частного сектора.

С нашей точки зрения, успешная реализация совместных проектов структур сельского развития, представляющих интересы ЛПХ, и местных организаций будет способствовать укреплению сотрудничества и, возможно, установлению в дальнейшем между ними партнерства, направленного на решение общих проблем территорий.

### **Факторы устойчивости деятельности структур сельского развития**

Практика свидетельствует, что сегодня говорить о достижении устойчивости деятельности структур сельского развития нельзя. Будет ли это достигнуто в ближайшее время, в течение 5-10 лет? Маловероятно. Практика работы структур сельского развития в других странах показывает, что устойчивость их деятельности определяется финансированием, основными источниками которых являются государство, предприятия и целевые группы. При этом, чем больше доля финансирования структур поступает от местных

организаций и целевых групп, тем выше устойчивость структур сельского развития.

В чем заключается устойчивость деятельности структур сельского развития:

(1) Местное сообщество или отдельные его члены, понимая важность функционирования данных организаций, управляют ими и финансируют их деятельность.

В настоящее время деятельность структур сельского развития на 100% зависит от средств, предоставляемых зарубежными и международными организациями. Сельские районы, как правило, дотационные и у них нет средств для поддержки структур сельского развития. ЛПХ не настолько развиты, чтобы оплачивать услуги структур сельского развития. Организации в районах не заинтересованы в финансировании деятельности фондов, так как пока не могут оценить выгоды от совместной деятельности с ними. Наилучшим результатом привлечения местных ресурсов для функционирования структур сельского развития является 5% от общего бюджета фонда.

(2) Придание статуса «структура сельского развития» данным организациям в государстве и льготирование их некоммерческой деятельности, исходя из значимости решаемых задач. Это позволит структурам сельского развития принимать участие в разработке и реализации государственных программ (по примеру центров поддержки предпринимательства).

(3) Структуры сельского развития участвуют в разработке и реализации местных программ сельского развития. Это позволит повысить эффективность программ и понимание сельским сообществом значимости своего участия в развитии не только своего хозяйства, но и территории в целом.

(4) Устойчивость структур сельского развития требует создание условий для их поддержки. К ним относятся:

- возможность обучения специалистов сельского развития. Сегодня специалистов сельского развития или микроэкономики в Беларуси не готовят;

- создание информационных платформ или информационно-ресурсных центров, накапливающих, обобщающих и

распространяющих опыт работы структур сельского развития. Это будет способствовать более рациональному и экономному расходованию ресурсов;

-разработка специальных инвестиционных финансовых программ, которые могли бы реализовываться как национальными банками в обязательном сотрудничестве со структурами сельского развития, так и самими структурами сельского развития.

### **Критерии оценки полезности деятельности структур сельского развития**

#### **1. Экономические критерии:**

-повышение объемов и улучшение качества производства сельхозпродукции в ЛПХ;

-рост дохода каждой поддержанной семьи;

-повышение занятости населения;

-увеличение отчислений в виде налогов в бюджет районов;

-обеспечение сырьем местных перерабатывающих предприятий.

#### **2. Социальные критерии:**

-переход от иждивенчества к активной жизненной позиции;

-я не «жертва», я могу, я хозяин;

-повышение устойчивости результатов совместных социальных проектов, учитывающих мнение и участие всех членов сельского сообщества;

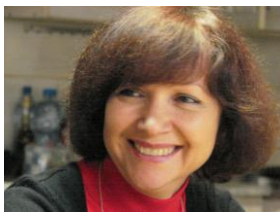
-снижение социальной напряженности в деревне через взаимное развитие;

-снижение уровня алкоголизма;

-возможно, решение демографических проблем деревни (создание привлекательности для молодежи проживания на сельской территории).

###

Международный фонд развития сельских территорий приглашает к сотрудничеству заинтересованных лиц!



**Галина Матюшенко** – исполнительный директор МГПФ «Живое партнерство», член Международного просветительского общественного объединения «АКТ». Образование – инженер-химик-технолог (1985), экономист-менеджер (2007).

Участвовала в избирательных кампаниях 2003 и 2007гг. в местные советы депутатов, являлась депутатом Оршанского городского совета 24-го созыва. Сфера интересов – устойчивое развитие местных сообществ.

## **ФОНДЫ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА КАК КАТАЛИЗАТОРЫ РАЗВИТИЯ**

Статья описывает модель благотворительной некоммерческой организации – *Фонда местного сообщества* (ФМС) и подготовлена по материалам сборника российского представительства САФ «Фонды местных сообществ: эффективная благотворительность» (Москва, 2005) и тематических веб-сайтов.

### **Понятие ФМС**

Одной из основных целей Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2020 года является «создание организационных, правовых, финансовых и иных механизмов, стимулирующих выдвижение региональных и местных инициатив, направленных на формирование экономических, социальных и экологических основ для устойчивого развития региональных и местных сообществ в Беларуси, активный поиск собственных ресурсов для решения связанных с этим задач, а также обеспечивающих эффективную поддержку этих инициатив на национальном и международном уровне».

В российской Википедии приведено такое понимание ФМС: «Фонд местного сообщества (англ. *community foundation*) — это

благотворительный фонд, работающий на конкретной территории (в городе, области, крае) и аккумулирующий местные благотворительные средства предпринимателей, частных жертвователей-граждан, административные и финансовые ресурсы муниципалитетов. Эти ресурсы фонд распределяет на конкурсной основе среди некоммерческих общественных и муниципальных организаций региона, инициативных групп граждан и оказывает финансовую поддержку их проектов. Финансируемые фондом программы не могут быть направлены на достижение коммерческого результата».

Гражданский Кодекс Республики Беларусь содержит следующее определение Фонда: «Фонд - не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами (гражданином) и (или) юридическими лицами (юридическим лицом) на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные, содействующие развитию физкультуры и спорта, научные или иные общественно полезные цели, указанные в уставе фонда» (Ст.118 Гражданский кодекс РБ).

### **Почему именно модель ФМС**

1. ФМС – это одна из наиболее быстро развивающихся форм филантропии в мире.

2. Благодаря общественному характеру органов управления ФМС занимают уникальное место в цепочке «государство–бизнес–общество» на уровне отдельно взятого региона или города, формируя общественное доверие к власти, бизнесу и некоммерческим организациям (НКО) в данном сообществе.

3. Являясь грантодающей организацией, ФМС отвечает на конкретный спрос со стороны сообщества на профессиональный и квалифицированный сервис по поддержке социальных и других общественно полезных инициатив.

4. В Республике Беларусь на сегодняшний день нет ни одного ФМС, в то время как, например, в России работает более 20 ФМС, в Европе - более 200, а в США – более 800.

Несмотря на различие экономических условий, законодательств, традиций в разных странах, Фонды местных сообществ показали, что при сохранении всех основных характеристик и принципов концепции они могут встраиваться в местный контекст совершенно различных сообществ, успешно адаптируясь к существующим благотворительным традициям, видам доступных ресурсов и потребностям сообщества и принимая уникальную форму, соответствующую конкретной стране или территории. Изобретательность, с которой ФМС адаптируются в различных социально экономических условиях, стала основной движущей силой быстрого распространения этой концепции по всему миру.

### Немного истории

Первый благотворительный фонд местного сообщества был создан в 1914 году в городе Кливленде (штат Огайо, США). Концепция фонда принадлежит банкиру Фридерiku Гоффу. Именно ему пришла идея создать капитал, предназначенный для помощи городу. Он создал модель благотворительной организации, которая за век своего существования стала самой успешной формой филантропии в мире. Сегодня в США работает порядка 800 фондов с общим капиталом более 30 миллиардов долларов.

До Европы модель фондов «добралась» в 1970-х годах, где прочно обосновалась в Великобритании. Основной расцвет фондов в Европе пришелся на середину 1990-х годов.

#### Первые фонды, зарегистрированные в странах Европы

Название фонда	Страна	Год регистрации
Фонд местного сообщества	г. Дакорума (Великобритания)	1976
Фонд местного сообщества Северной Ирландии	Северная Ирландия	1979
Фонд «Здоровый Город»	г.Банска Быстрица, Словакия	1994
Фонд развития местного сообщества г.Альверка	Португалия	1995

Фонд местного сообщества г.Гютерслох	Германия	1996
Общественный фонд г.Тольятти	Россия	1998
Фонд местного сообщества г.Усти над Лабем	Чехия	1998
Фонд местного сообщества г.Снежная Гора	Польша	1998
Фонд местного сообщества Провинции Лекко	Италия	1999
Фонд местного сообщества Ирландии	Ирландия	2000

Именно ясность задач и прагматичность ФМС является их основным преимуществом и привлекательностью, позволяющими адаптироваться практически в любом сообществе, независимо от культурной и социальной среды.

История российских фондов началась в 1998 году с создания Городского благотворительного фонда «Фонд Тольятти». К началу 2006 года в России насчитывалось около 20 фондов местных сообществ, которые работают как в малых городах, так и в областных центрах.

### **ФМС - это вовлечение сообщества**

Какие характеристики делают фонд местного сообщества уникальной моделью вовлечения сообщества в решение местных проблем и катализаторами развития этих сообществ?

Прежде всего надо отметить, что Фонды местных сообществ – это организации, которые:

- выполняют миссию по улучшению жизни в географически определенном сообществе;
- независимы от влияния других организаций, государства или отдельных доноров;
- управляются коллегиальными органами, отражающими весь спектр интересов сообщества, которому они служат;

- финансируют проекты и инициативы местных НКО в виде грантов для решения социальных и других общественно значимых задач;
- стремятся к созданию постоянного источника финансирования, чаще всего в форме неприкосновенного капитала, формируемого из пожертвований широкого круга доноров, включая граждан, компании, государство;
- предоставляют услуги донорам по реализации их благотворительных программ;
- участвуют в деятельности по мобилизации сообщества и установлению межсекторного взаимодействия, становясь, таким образом, катализаторами общественной активности.

## **Характеристики ФМС**

### *1. Независимая некоммерческая организация*

Фонд местного сообщества независим от контроля или влияния со стороны других организаций, государства или доноров и принимает решения с помощью коллегиальных органов управления (Попечительского совета и Правления).

Вопрос независимости организаций гражданского общества, прежде всего от государства, чрезвычайно актуален для Беларуси, как впрочем, и для России, и для большинства стран Европы. И опыт работы фондов показал, что их структура способна обеспечивать их независимость, но не через оппозиционность и отказ от сотрудничества, а наоборот, через активное вовлечение власти в работу на основе равного представительства с другими силами местного сообщества в органах управления. Таким образом, представители власти получают возможность участвовать в обсуждении и принятии решений фонда.

*2. Управляется коллегиальными органами, отражающими весь спектр сообщества, которому они служат*

Для того, чтобы хорошо понимать сообщество, которому служит фонд, знать его нужды, возможности, ресурсы, основных игроков и лидеров, уровень достатка граждан и т.д., необходимо вовлечь в



его работу все организации и людей, которые могут влиять на развитие сообщества. Органы управления должны представлять сообщество во всем его многообразии. И это не просто вопрос того, что они «должны это делать». Уникальность ФМС как раз и состоит в том, что он открывает двери сообщества для всех, кто готов ему помогать.

Очень важно, чтобы органы управления фонда включали представителей от всех групп влияния. Модель ФМС чаще всего предусматривает объединение трех секторов общества – бизнеса, власти и общественности. Фонд местного сообщества служит всем жителям, и поэтому он должен быть открыт и прозрачен перед донорами и перед сообществом в целом. И наиболее эффективный и быстрый способ доведения информации до общественности – через репрезентативные органы управления.

Опыт работы российских фондов показал, что для успеха необходимо большее вовлечение доноров, учредителей и попечителей фонда в его деятельность. В этом российский опыт ничем не отличается от опыта США или Великобритании. Для этой цели фонд разрабатывает различные способы вовлечения попечителей в свою работу. Один из важнейших методов выстраивания взаимоотношений с донорами – это наделение коллегиальных органов различными полномочиями. В качестве варианта такой работы является создание на базе исполнительного органа управления тематических комитетов, председателями которых могут стать самые активные попечители.

### *3. Грантодающая организация*

Миссия ФМС заключается в улучшении жизни всего сообщества. Наиболее эффективным инструментом такой работы является финансирование проектов с помощью открытых грантовых конкурсов, в рамках которых авторитетный экспертный совет отбирает наиболее качественные и актуальные инициативы. Проектное (грантовое) финансирование является важным стимулирующим фактором для появления инновационных проектов и повышения профессионализма местных НКО. Ведь для того чтобы выиграть грант, надо четко изложить и описать свои

идеи, грамотно спланировать бюджет, а потом качественно выполнить все мероприятия, заложенные в проекте.

Кроме того, ФМС приветствует привлечение организациями-грантополучателями дополнительного софинансирования к своим проектам. ФМС позволяет привлекать различные внутренние ресурсы сообществ и управлять ими эффективно.

В Беларуси слово "грант" уже перестает быть чем-то пугающим и настораживающим. Понятно, что НКО, обращаясь за поддержкой в зарубежные грантодающие организации, вынуждены учитывать интересы и приоритеты этих благотворительных фондов. В итоге организации, пытаясь выжить и обеспечить свою финансовую устойчивость, часто отрываются от насущных и меняющихся потребностей клиентов в том местном сообществе, в котором они работают.

Уникальность ФМС состоит в том, что он осуществляет ту самую связь между деньгами и идеями, которая позволяет тем, кому нужны деньги, не унижаться, а защищать собственные проекты; а тем, кто хочет помочь сообществу, в котором они живут, жертвовать деньги открыто, осмысленно, не опасаясь, что завтра у двери выстроится длинная очередь из просителей.

С другой стороны, в странах с переходной экономикой по мере роста их социально-экономического развития и улучшения благосостояния населения международные грантодающие организации и программы со временем сворачивают свою деятельность и уходят туда, где в них больше всего нуждаются. Учитывая значение ФМС для устойчивого развития сообществ и формирования гражданского общества, государство должно приветствовать их создание, в том числе через принятие законов, стимулирующих благотворительность в стране и деятельность благотворительных организаций.

#### *4. Географически определенная территория деятельности: местное сообщество*

Фонды местных сообществ, не ограничивая себя приоритетами социальной и благотворительной политики, фокусируют свою

деятельность на географически определенной территории – на местном сообществе.

Термин «сообщество» (англ. *community*) при всей его простоте, довольно сложен для восприятия. Даже в англо-саксонском лексиконе, несмотря на то, что *community* сразу же ассоциируется с близостью, солидарностью и межличностными отношениями, существуют различные типы «сообществ» - от «сообществ по интересам» до «европейского сообщества». Поэтому перевод термина *community foundation* был затруднен, а иногда являлся камнем преткновения в процессе адаптации модели в разных странах.

В России до 2003 года использовался термин «городской благотворительный фонд». В этом было свое «рациональное зерно», так как город – это наиболее типичное сообщество, в котором действует фонд. Однако большинство городов, особенно малых, в России называются «муниципальными образованиями», в которые входят близлежащие села и поселки. Кроме этого, слово «благотворительный» немного отвлекало от основных задач, так как деятельность фонда фокусируется не на прямой благотворительной помощи, а на вопросах развития сообщества.

С другой стороны, у русского понятия «сообщество» также не было точного восприятия. Оно скорее напоминало о некоей общности людей, объединенных какими-либо интересами, а не территориальным признаком. Поэтому в название было решено добавить определение «местное». Таким образом, возник термин «фонд местного сообщества», который в настоящее время стал брендом, совершенно четко ассоциирующимся с определенным типом некоммерческой организации. Этот термин также говорит о том, что фонды призваны трансформировать различные административные территориальные образования в местные сообщества, объединяющие людей желанием делать лучше то место, где они живут.

Очень важен вопрос: «В каком сообществе фонды могут работать наиболее успешно?» В принципе, фонды местных сообществ работают практически везде: и в небольшом городе с населением 5 тыс. человек (например г.Чепеларе в Болгарии), и в

мегаполисе типа Нью-Йорка, и в целом регионе, например, фонд «Гражданский Союз» в г.Пенза (Россия).

### *5. Постоянный и неприкосновенный капитал*

Капитал фонда – это совокупность средств, собранная фондом и инвестированная на финансовом рынке с целью получения дохода для использования в благотворительных целях. Получение дохода с капитала – единственный вид коммерческой деятельности, которым может заниматься фонд.

*Благотворительный капитал (endowment)*, или как его называют «неприкосновенный» или «вечный» капитал, – это одна из основных привлекательных черт ФМС. Ведь именно при накоплении капитала определенного уровня фонд становится по-настоящему независимым и устойчивым.

«Неприкосновенный капитал» решает так называемую проблему «прибыльности НКО». Дело в том, что, в отличие от бизнеса, у некоммерческих организаций (в т.ч. фондов) нет задачи увеличивать прибыль – им нужно ровно столько средств, сколько необходимо на реализацию проекта. В противном случае у них возникает проблема, куда «пристроить» деньги, и они неизбежно превращаются в одних из многочисленных «осваивателей бюджетов». При наличии же капитала все излишки поступающих средств открыто переводятся в капитал с тем, чтобы иметь возможность более эффективно реагировать на возникающие потребности. Таким образом, преимущества благотворительных капиталов очевидны.

В белорусской ситуации важно начать с принятия Закона о благотворительности, который позволил бы не только привлекать внутренние и внешние ресурсы из различных источников на решение социально значимых проблем, но в принципе создать благоприятную среду для развития благотворительности и филантропии в стране.

### *6. Сервис для доноров*

Сервис для доноров является одной из важнейших черт ФМС. Именно ФМС стали практически первыми НКО, которые смогли

перейти от «просительства» к исследованию потребностей тех, кто жертвует средства на благотворительность. Формула, что именно фонд помогает благотворителю, а не наоборот, стала основой успеха Фондов местных сообществ. Фактически донор делает пожертвования не в фонд, а через фонд - на поддержку тех проектов, которые ему наиболее интересны, а фонд служит его «руками, глазами и ушами».

Как каждая профессиональная сервисная организация, ФМС разрабатывает свой продукт и набор инструментов или «меню услуг», с помощью которых он выстраивает взаимоотношения со своими клиентами. Продуктом фонда являются проекты НКО по улучшению качества жизни в сообществе, и задача фонда состоит в том, чтобы донорам было интересно, выгодно и удобно финансировать эти проекты. Особенно важно позитивное наполнение проектов, так как совершенно естественно, что люди не хотят финансировать идеи, не предполагающие решения проблемы и не ведущие к результату в обозримом будущем.

Основным изобретением ФМС в области взаимоотношений с благотворителями стали так называемые именные фонды (*donor-advised funds*). Именной фонд по сути является отдельным благотворительным счетом определенного донора, средства с которого используются по согласованию с ним, но решения принимаются Грантовым комитетом или Правлением фонда. В этом случае именной фонд представляет собой бюджет, выделяемый донором на определенный срок и используемый для проведения именного грантового конкурса или для финансирования конкретной благотворительной программы или организации.

### *7. Катализатор развития местного сообщества*

Фонды местных сообществ выполняют важную посредническую роль, выстраивая «мост» между ресурсами и потребностями сообщества. Фонды собирают вместе людей с разным опытом и помогают выстраивать взаимоотношения между бизнесом и властью, поддерживая таким образом реальный диалог и добиваясь синергии различных сил в вопросах развития

сообщества. Благодаря знанию сообществ, которым они служат, фонды стимулируют появление инновационных проектов и открывают новые горизонты местного развития, становясь катализатором активности населения и ускоряя позитивные процессы, происходящие в сообществе.

Выполнять функцию катализатора ФМС позволяет их уникальная роль грантодающей организации. Фонд не вступает в конкуренцию с другими благотворительными организациями, т.к. во взаимоотношении с ними фонд находится в позиции донора, но, будучи также некоммерческой организацией, гораздо лучше понимает их цели и задачи и способствует «правильному оформлению» их идей и инициатив.

В итоге, становясь партнером как для тех, кто жертвует, так и для тех, у кого есть решения, помогая воплощать инновационные идеи, поддерживая межсекторный диалог и имея видение развития сообщества, ФМС формирует атмосферу общественного доверия и способствует быстрым позитивным общественным изменениям.

Фонды местного сообщества - это своего рода «мост» между финансами и местным сообществом. Дарителями фонда могут быть различные организации и частные лица как внутри страны, так и за ее пределами. Общий грантовый фонд формируется из большого количества пожертвований и используется для общих конкурсов грантов на поддержку широкого спектра общественно полезных проектов. Капитал фонда – это совокупность средств, собранная фондом и инвестированная на финансовом рынке с целью получения дохода для использования в благотворительных целях.

Показательно, что, к примеру, за 10 лет своей деятельности российский общественный Фонд г.Тольятти практически перестал зависеть от зарубежных источников финансирования, а доход на благотворительную деятельность от капитала Фонда составил порядка 12% от всех финансовых поступлений за 2008 год. Это свидетельствует о растущей финансовой устойчивости Фонда, а следовательно, и устойчивости его благотворительной деятельности.

## Уроки ФМС

Опыт создания фондов в различных странах описывает следующие важные уроки, которые необходимо учитывать при создании и осуществлении деятельности фонда.

(1) Создание ФМС «снизу» является оптимальным для его развития и устойчивой деятельности.

(2) При создании фонда необходимо широкое участие общественности. Фонд – это инструмент улучшения качества жизни каждого жителя сообщества, настоящего и будущего поколений.

(3) Проблемы, которые решает Фонд, должны быть понятны и важны для большинства жителей города.

(4) Экспертное сопровождение создания Фонда.

(5) Наличие элемента образования.

Основным фактором устойчивости деятельности ФМС является партнерство, которое обеспечивает синергию всех сил, направленных на развитие сообщества на определенной территории и способствует развитию общественного диалога в данном сообществе.

Фонды местного сообщества способствуют возрождению и развитию традиций благотворительности в разных странах мира и, самое главное, помогают сделать ее эффективной для сообщества.

###



**Валерий Жураковский** - тренер-консультант по организационному развитию и проектной деятельности, менеджер проектов. Член Правления Международного просветительского общественного объединения "АКТ".

С 1997 года в качестве тренера провел свыше 250 тренингов по более чем 30 темам. Сфера интересов – социальный заказ и социальное предпринимательство, адвокати́рование интересов некоммерческих организаций.

## **КАК СДЕЛАТЬ ОБЩЕСТВЕННЫЕ СОВЕТЫ ИНСТРУМЕНТОМ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ**

В последнее время в Беларуси наметилась тенденция налаживания прямого диалога между гражданским обществом в лице общественных организаций и властными структурами через создаваемые при органах власти общественные консультативные советы.

### **Примеры**

В 2009 году был создан Общественно-консультативный совет при Администрации Президента Республики Беларусь, в состав которого вошли представители некоторых общественных объединений и политических партий (председатель Совета – глава Администрации Президента Владимир Макей). В соответствии с новым законом «О средствах массовой информации» сформирован Общественный координационный совет в сфере массовой информации, куда включены председатель «Белорусской ассоциации журналистов» Жанна Литвина и главный редактор независимой газеты «Народная воля» Иосиф Середич. К участию в работе Общественного консультативного совета по борьбе с коррупцией приглашен председатель президиума



Республиканской конфедерации предпринимательства Владимир Карягин.

Уже долгие годы действует Общественный координационный совет при Министерстве природных ресурсов и охраны окружающей среды с участием представителей экологических общественных организаций, а также Межведомственный консультативный совет по делам инвалидов при Совете министров, в состав которого включены руководители основных республиканских общественных организаций инвалидов.

По аналогии с республиканскими советами начинают создаваться общественные консультативные советы на местах. Так, в Гомеле и Пинске были сформированы региональные координационные советы по делам инвалидов, в Витебской области создан Совет по развитию предпринимательства с участием предпринимательских общественных организаций, Минским областным исполкомом создан Совет по деятельности общественных объединений и политических партий.

### **Волонтеры и профессионалы в одном лице**

Однако нужно понимать, чтобы подобные общественные советы не были чисто формальными и их деятельность имела практическую ценность для всех заинтересованных сторон, к такой деятельности нужно относиться с максимальной ответственностью и быть готовым учиться технологии взаимодействия общественности и органов власти.

Поскольку работа в общественном совете, как правило, осуществляется на добровольной основе, требует инвестиций времени, а иногда и собственных ресурсов, только лица, которые имеют искренний интерес в разрешении определенных вопросов и верят в возможность повлиять на государственные решения путем своего участия в общественном совете, могут сделать этот совет эффективным.

Однако одного интереса мало. Если общественные организации будут загружать представителей государственных органов неосмысленными, несистематизированными проблемами, не

будут иметь конкретных предложений по способам их разрешения, то власть будет вынуждена защищаться от перегрузки извне и, скорее всего, начнет игнорировать подобные запросы.

Схема взаимодействия общественных организаций с органами власти должна строиться на основе профессионального представления общественных интересов. Задача общественных организаций заключается в аккумулировании информации о проблемах, с которыми сталкиваются их целевые группы, выработке видения решений данных проблем, подготовке и представлении конкретных предложений в государственные учреждения и, если нужно, обосновании необходимости реализации этих предложений. В этом случае общественные организации начнут выступать как эксперты, как выразители интересов своих целевых групп. Именно это и есть поле деятельности общественных организаций.

### **Сформулируйте общественный запрос**

На сегодняшний день далеко не все общественные организации могут четко и внятно сформулировать обращение к власти по поводу тех или иных потребностей общества. Чтобы голос общественности был услышан, нужны не обращения по принципу "глас вопиющего в пустыне", а умение правильно формулировать общественный запрос конкретному адресату и добиваться нужной реакции. При этом нужно понимать механизм принятия государственных решений, осознавать, что на развитие конкретной ситуации влияют многие факторы, быть готовым к долгосрочной работе с государственными структурами.

Если Вы осознали, что в сообществе есть интерес к какому-то решению, нужно инициировать процедуру его принятия.

Поставьте сначала вопрос на Правлении своей организации, изучите его, проведите анализ внутри некоммерческого сектора путем проведения тематических круглых столов, общественных слушаний, экспертных заключений и т.д., определите свою позицию, подготовьте обоснования и рекомендации органу власти, возможно, даже предложите проект нормативного акта или

правительственного документа — и направьте его соответствующему руководителю. В этом случае вы инициируете изучение предложений общественности соответствующими должностными лицами. Если власть располагает необходимыми ресурсами и вы достаточно настойчивы, нужный документ будет принят.

### Опыт «БелАПДИиМИ»

Свой опыт участия в Республиканском межведомственном совете по проблемам инвалидов описывает Елена Титова, председатель общественного объединения «Белорусская ассоциация помощи детям-инвалидам и молодым инвалидам» (ОО «БелАПДИиМИ»).



«Первоначально мы обратились к секретарю Республиканского межведомственного совета по проблемам инвалидов с целью узнать, возможно ли войти в состав Совета и как это сделать. Нам было сказано, что общественных организаций инвалидов в Совете достаточно, и кандидатуру от нашей организации, скорее всего, не одобрят.

После этого мы встретились с депутатами Национального собрания — членами Постоянной комиссии по труду, социальной защите, делам ветеранов и инвалидов. Рассказали о своей деятельности, обратили внимания на то, что интересы нашей целевой группы (инвалиды с тяжелыми умственными и физическими ограничениями) до сих пор не представлены в Республиканском межведомственном совете. Депутаты посетили исполнительное бюро ОО «БелАПДИиМИ», а также центр «Остров надежды», который был создан в 1996 году по инициативе ассоциации и который посещают молодые люди с тяжелыми ограничениями.

После проведенных встреч мы в письменном виде оформили наш запрос председателю Постоянной комиссии по труду, социальной защите, делам ветеранов и инвалидов и получили

ответ, что в Совет Министров направлено письмо с рекомендацией включить кандидатуру председателя ОО «БелАПДИиМИ» в Республиканский межведомственный совет.

Параллельно председатель и сотрудники ОО «БелАПДИиМИ» сотрудничали со специалистами Министерства образования, Министерства труда и социальной защиты, Министерства здравоохранения и различными учреждениями и ведомствами как по вопросам реализации социально значимых проектов, так и по решению различных проблем. Совместная работа позволила нам ближе познакомиться с деятельностью министерств, а чиновникам изменить взгляд на общественную организацию. Общение проходило как в кабинетах различных министерств и ведомств, так и на совместных мероприятиях – круглых столах, семинарах, во время проведения стажировок в Беларуси и за рубежом.

В своих стратегических планах и проектных предложениях мы стали учитывать, в том числе, мнение специалистов министерств, что также содействовало укреплению связей и созданию позитивного взгляда на организацию. Хотя свое мнение мы всегда старались отстаивать. Оглядываясь назад, понимаешь, что важно - иметь свою твердую позицию по тем или иным вопросам, уметь ее правильно донести и обосновать, уметь хорошо представлять результаты своей работы.

И поэтому, когда Совет Министров направил письма в министерства для утверждения кандидатуры председателя ОО «БелАПДИиМИ» для участия в работе Республиканского межведомственного совета, эта кандидатура была уже известна многим чиновникам и они также хорошо были знакомы с деятельностью организации, с ее целями и задачами по защите прав тяжелобольных детей. Все министерства дали положительную рекомендацию, что и позволило нам войти в Совет.

Республиканский межведомственный совет работает на основании своих планов. В мае 2009 года перед нашей организацией - уже как членом Совета - поставили задачу написать предложения по трудоустройству инвалидов в г.Минске. Так как наша организация активно работает в этом направлении, часть предложений уже была подготовлена ранее. Однако мы собрали

председателей 9 районных организаций ОО «БелАПДИИМИ» г.Минска и выявили еще несколько проблемных ситуаций, которые были положены на бумагу и представлены в Совет Министров Республики Беларусь.

Оглядываясь назад, хочу подчеркнуть: работа в Республиканском межведомственном совете позволяет поднять организацию на качественно другой уровень – у нас появилась возможность решать проблемы на государственном уровне, создавая условия для нормализации жизни людей с ограничениями во всех регионах Беларуси; удалось более подробно познакомиться с работой государственных структур; и, наконец, научились работать в сотрудничестве с государством, а не параллельно с ним».

Вот такой конкретный опыт общественной организации. Лично для меня вывод из этой истории таков: не надо считать, что все зависит лишь от власти. Общественные организации должны действовать самостоятельно – на основе тщательной проработки предложений. Только так они могут стать влиятельными выразителями общественных интересов.

###

## **ПРАКТИКА ПРИВЛЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВ В НКО**

18 декабря 2009 года в Минске состоялся круглый стол «От хронического кризиса к финансовой устойчивости белорусских НКО». Организатором мероприятия выступило Международное просветительское общественное объединение «АКТ».

Участники круглого стола – представители белорусских НКО – обменялись опытом привлечения финансовых ресурсов и определили наиболее актуальные проблемы в этой сфере.

Обсуждались основные методы привлечения ресурсов в НКО – пожертвования, предпринимательство, социальный заказ, гранты и волонтерство. Были подняты также вопросы лоббирования и адвокатирувания интересов НКО для формирования благоприятного климата их деятельности.

### **О частных пожертвованиях и внутристрановом фандрайзинге**

Опыт организаций по привлечению ресурсов внутри страны довольно разнообразный. Это и благотворительный рок-марафон «Помощь детям, живущим с ВИЧ» (Ассоциация "БелСеть антиСПИД"), и сбор средств среди населения, и привлечение пожертвований от частных и юридических лиц (МОБО «Независимая помощь детям», ОБО «Белорусский детский хоспис»), и многое другое.

Эффективными методами привлечения частных пожертвований поделилась председатель Пинского отделения ОО «Матери против наркотиков» Ирина Лукьянович:

«Мы делаем рейды по церквям (в основном протестантским), где рассказываем о своей деятельности, о том, что нам нужна любая помощь: и волонтерская, и финансовая. Сейчас одна из церквей взяла на себя оплату за содержание нашего офиса.

У нас была практика рассылки СМСок: отправляем своим знакомых сообщения о том, что у нас есть нужды, на которые мы просим финансовую поддержку. Люди откликаются и приносят деньги в офис, а мы перечисляем их на счет, соблюдая все необходимые процедуры».

Егор Мороз поделился некоторыми результатами независимого исследования по перспективам внутристранового фандрайзинга для НКО Беларуси (см. подробнее на сайте <http://srodki.org/>). В частности, Егор отметил, что в ходе исследования были собраны кейсы 14-ти белорусских организаций, которые пользовались теми или иными способами внутристранового фандрайзинга.

«Мы провели в рамках исследования небольшой телефонный опрос среди руководителей среднего и крупного бизнеса. Оказалось, что, несмотря на финансовый кризис, бизнес готов поддерживать общественные инициативы. Кроме того, очень многие социальные инициативы бизнеса оформляются теперь как маркетинговые расходы. И это рабочий механизм, которым можно пользоваться».

Егор Мороз подытожил, что главным стимулом для НКО в привлечении финансов внутри страны может стать осознание стратегической важности такого подхода, поскольку «жить на грантах с точки зрения развития третьего сектора неправильно».

Вместе с тем участники обсуждения заметили, что даже активная плодотворная работа по привлечению частных пожертвований и спонсорской помощи не формирует финансовую устойчивость НКО.

«Привлеченные деньги на благотворительные нужды не обеспечивают финансовую устойчивость организации, поскольку они направляются на нужды тех, для кого собирали. Организация имеет право оставить себе 30% из этих средств, но это пока не делается, в основном исходя из морально-этических соображений», - сказал Олег Еремин, руководитель Ассоциации "БелСеть антиСПИД".

## **О предпринимательстве**

Задачи круглого стола предполагали, что в пункте «предпринимательство» разговор будет идти о социальном предпринимательстве. Однако на встрече речь зашла о формах предпринимательства, которые могли бы обеспечить устойчивость и стабильность НКО.

Такой смысловой «крен», думается, не случаен, поскольку в нашей стране социальное предпринимательство, не имея законодательных послаблений и налоговых льгот, не может стать источником стабильности, а само нуждается в поддержке.

Видимо, именно поэтому участники начали обсуждать различные формы предпринимательской деятельности с точки зрения зарабатывания денег для обеспечения стабильности НКО.

Так, организация «Встреча» для поддержания своей деятельности создала коммерческую структуру. Игорь Микульчик (Республиканский микрофинансовый центр, Консультационно-финансовый центр «Взаимопомощь») рассказал, что потребительский кооператив может стать простой формой зарабатывания денег на обеспечение нужд организаций через механизм взаимного заимствования. Члены организации могут выступить пайщиками в смежной структуре и контролировать бизнес.

Тема смежной бизнес-структуры вызвала в аудитории «легкий пессимизм». На самом деле, тут нужны люди, которые умели и могли бы успешно начать бизнес и грамотно им управлять. Руководители общественных организаций понимают, что таких людей найти и привлечь к деятельности в некоммерческом секторе достаточно сложно.

## **О волонтерстве**

В том, что волонтерство является ресурсом для организации, участники круглого стола были единодушны. Но насколько деятельность волонтеров является гарантом финансовой стабильности НКО? По этому вопросу были озвучены две основные позиции.

(1) «Волонтерством аренду, коммунальные платежи и интернет-расходы не оплатишь. На финансовую устойчивость организации волонтерство влияет слабо» (Олег Еремин).

(2) «Волонтерство у нас недооценено. И в плане ресурсов, и в финансовом плане. Волонтеры приносят организации самые разные ресурсы. Очень важно, чтобы человек, готовый стать



волонтером, поверил в то, что организация является необходимой для общества. Для этого должно проводиться активное освещение деятельности организации в СМИ, через Интернет» (Максим Подберезкин, ОБО «Белорусский детский хоспис»).

### **О социальном заказе**

Механизм социального заказа пока не существует в нашей стране. Но он необходим, и организации должны его лоббировать, уверены белорусские НКО. Максим Подберезкин подчеркнул:

«НКО должна оказывать услуги на порядок выше, чем это делает любая государственная организация, осуществляющая такую же деятельность».

Максим Подберезкин также обозначил риски, сопровождающие сотрудничество с государственными структурами: «Нам было бы проще работать с коммерческими организациями при условии, что будет создана хорошая законодательная база для такой работы.

Чем коммерческие организации интересней для нас социального заказа, который формулирует государство? Потому что в Беларуси существует достаточное количество организаций, готовых предоставлять спонсорскую помощь. Даже в существующих условиях бизнес действует очень быстро: смотрит законодательство и, если это возможно, быстро принимает решение об оказании помощи».

### **О лоббировании и адвокатировании**

Безусловно, чтобы сформировать устойчивую систему для существования НКО в Беларуси, необходимо провести целый ряд изменений в законодательство: принять закон о социальном предпринимательстве, о волонтерстве, о спонсорстве (или пересмотреть указы и другие нормативно-правовые акты, ограничивающие эту деятельность), ввести систему социального заказа. И, похоже, что список неполный.

Вопрос заключается в следующем: кто и как будет это делать?

Наиболее полно описал проблемное поле Валерий Жураковский (МПОО «АКТ»): «Все существующие механизмы, способные обеспечить финансовую устойчивость НКО, так или иначе не работают. Фактически на каждый источник финансирования НКО находится правовое ограничение.

На пути получения грантов стоят барьеры в регистрации. В сфере социального предпринимательства существует запрет на предпринимательскую деятельность общественных организаций и не предусмотрено никаких льгот для коммерческих структур, которые этим занимаются. На сбор пожертвований и спонсорскую помощь есть Указ, который ограничивает цели и негласно запрещает финансировать НКО, и так далее.

Организации лоббируют собственные интересы и своих целевых групп, а общие базовые интересы устойчивости не лоббирует никто».

## **Результаты и выводы**

Проведенное в рамках круглого стола обсуждение методов привлечения финансовых ресурсов позволяет утверждать, что в развитии белорусских НКО наметились изменения.

От безусловной стратегии получения иностранных грантов организации начинают переходить к методам привлечения ресурсов внутри страны. Такой подход считается если и не гарантом стабильности, то возможностью для организации продолжать работу в период отсутствия донорской поддержки из-за границы.

Белорусские НКО делают в направлении внутристранового фандрайзинга пока только первые, не слишком уверенные шаги, не знают до конца всех возможностей, но уже поверили, что ресурсы внутри страны есть и их можно успешно привлекать.

Подводя итоги круглого стола, модератор Галина Матюшенко (МПОО «АКТ», Фонд «Живое партнерство») отметила, что в процессе обсуждения обозначились три стратегических направления повышения финансовой устойчивости НКО:

(1) Организациям необходимо стратегически заниматься внутристрановым фандрайзингом – профессионально, системно и с желанием.

(2) Чтобы деятельность по привлечению финансов была успешной, организациям необходимо создавать положительный имидж в глазах прямых потребителей услуг, государственных структур и у всех, кто следит за процессами в третьем секторе.

(3) Необходимо искать возможности и пути для объединения и лоббирования внутри сектора с целью влияния на формирование благоприятной финансовой и правовой среды для деятельности общественных организаций.

**Постскрипум.** Еще одним результатом круглого стола стал сформулированный для МПОО «АКТ» заказ на проведение семинара по фандрайзингу. Обязательное требование к содержанию семинара – представление механизмов возможных практик привлечения финансов в организацию с конкретным юридическим и бухгалтерским консультационным сопровождением и пакетом документов, необходимых для официального оформления процедуры.

Участники согласились даже внести частные пожертвования в организацию, которая провела бы подобное мероприятие, и обеспечить таким образом (хотя бы на некоторое время!) ее финансовую устойчивость.

###

*МПОО “АКТ” благодарит всех участников круглого стола «От хронического кризиса к финансовой устойчивости белорусских НКО» за интерес, проявленный к данной теме, высказанные мнения, представленный опыт и ценные рекомендации.*

Материал подготовила Ольга Сацук

# ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



**Владимир Корж** – тренер-консультант некоммерческих организаций, член Правления Международного просветительского общественного объединения «АКТ», член клуба друзей Межрегиональной общественной организации тренеров и консультантов «ИнтерТренинг».

*Образование* – переводчик-референт (1978), магистр гуманитарных наук (политология, 2002). Регулярно работает по краткосрочным контрактам для ПРООН, ЮНЭЙДС, ЮНИСЕФ, МОМ, иных международных, зарубежных и местных агентств, программ, некоммерческих организаций.

*Специализация* – фасилитация рабочих встреч, совещаний, конференций, консультирование и обучение в сфере руководства, лидерства, разноуровневого планирования, проектного менеджмента, развитии организационного и человеческого потенциала, командной деятельности, мониторинга, оценки, отчетности некоммерческих организаций и местных сообществ.

### **ОКТАГОН: ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН НПО**

В 1999 году Шведское Агентство по международному развитию (Sida) пригласило ряд ключевых шведских неправительственных организаций к диалогу о возможных способах измерения результатов поддержки таких организаций в развитии и укреплении их потенциала.

В мае 2000 года от имени Sida консультант Петер Винаи (Peter Winai) представил организациям продукт этого диалога – модель оценки сильных и слабых сторон НПО, которая получила название *Октагон*. В последующие два года модель прошла апробацию, доработку и доказала свою состоятельность с точки зрения комплексной оценки внутреннего состояния организации.

Данная статья не претендует на анализ модели Октагон, а лишь представляет ее как один из возможных подходов к оценке внутреннего состояния НПО и хороших поводов к ведению структурированного диалога о потенциале НПО в самой организации и в переговорах с донорами. В статье не обсуждается процедура использования Октагона<sup>1</sup>.

Итак, Октагон (см. Рисунок 1), т.е. восьмиугольник, предлагает анализировать потенциал организации по восьми переменным, каждая из которых в свою очередь складывается из двух составляющих.



Рисунок 1. Октагон

**I. Первая переменная – ценности и идентичность организации с двумя составляющими:**

А. Прописанные видение и миссия, т.е. то, какой организация видит себя и ситуацию вокруг себя в будущем, и миссия, т.е. ради каких изменений в жизни организация существует, а также ясное

<sup>1</sup> Подробнее процедуру использования модели Октагон см. по ссылке: [http://www2.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=1306&a=5166&language=en\\_US](http://www2.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=1306&a=5166&language=en_US)

понимание и поддержка видения и миссии всеми, кто принадлежит организации.

В. Прописанные и согласованные внутри НПО стратегии, т.е. приоритетные направления деятельности организации, обеспечивающие достижение видения и миссии НПО.

*II. Вторая переменная* – структура и организация деятельности с двумя составляющими:

А. Четкое и понятное разделение обязанностей и ответственности в организации независимо от существующего типа организационной структуры.

В. Демократичность «правил игры» в организации, т.е. зафиксированная в документах организации согласованная процедура принятия решений, несения ответственности за принятые решения, а также изменения руководящих, исполнительных, контролирующих органов организации.

*III. Третья переменная* – осуществление деятельности организации с двумя составляющими:

А. Планирование деятельности организации, т.е. разработка и составление письменных планов деятельности организации с ориентацией на потребности ее целевых групп, а не только на ее собственные, и степень выполнения этих планов.

В. Оценивание деятельности организации, т.е. система качественного и количественного анализа результатов выполнения планов, а также внедрения выводов проводимого анализа.

*IV. Четвертая переменная* – целостность организации с двумя составляющими:

А. Соответствие содержания деятельности организации ее видению и миссии, т.е. отсутствие в деятельности организации проектов, конфликтующих с ценностями и принципами, которые НПО заявляет как свои основополагающие, например, добровольность, неизвлечение прибыли, общественная полезность.

В. Соответствие методов работы ее видению и главным целям, т.е. выполнение организацией стратегических приоритетов способами, не противоречащими провозглашаемым ценностям и принципам.

**V. Пятая переменная** – профессионализм сотрудников организации с двумя составляющими:

А. Компетентность людей, работающих в организации, - членов, волонтеров, штатных сотрудников – в выполнении планов и достижении целей и задач организации, т.е. наличие и применение необходимых знаний, умений, а также соответствующего отношения к делу организации.

В. Эффективность управления организацией, т.е. координация деятельности и вовлечение необходимых человеческих ресурсов в организации таким образом, чтобы люди могли развивать и реализовать свою компетентность с максимальной отдачей.

**VI. Шестая переменная** – финансовые и административные системы организации с двумя составляющими:

А. Управление финансами организации, т.е. обеспечение финансовой устойчивости в условиях финансовой зависимости НПО от доноров через реалистичное планирование и распределение затрат, диверсификацию источников финансирования, а также через разумное ведение бухгалтерии в полном соответствии с требованиями законодательства и доноров.

В. Делопроизводство в организации, т.е. обусловленное законодательством и внутренними процедурами организации систематическое ведение бумажной документации, обеспечивающее безопасность организации в случае внешних проверок и открытость НПО для своих членов.

**VII. Седьмая переменная** – целевые группы организации с двумя составляющими:

А. Общественная поддержка организации целевыми группами, т.е. ясное представление всех людей в организации о том, кто является целевыми группами НПО, как НПО работает на благо



своих целевых групп и пользуется ли организация и ее деятельность доверием своих целевых групп.

В. Диалог с целевыми группами, т.е. вовлеченность целевых групп в деятельность организации, знание организацией потребностей целевых групп и соответствие предоставляемых услуг реальным потребностям.

**VIII. Восьмая (и последняя) переменная** – значимое окружение организации с двумя составляющими:

А. Легитимность деятельности НПО, т.е. известность организации и ее признание другими организациями и лицами из внешнего окружения, оказывающими или способными оказать значимое влияние на ее деятельность; известность и признание, которого НПО добивается через проведение грамотной коммуникационной и информационной стратегии.

В. Активное участие в сетях, т.е. сотрудничество организации – случайное или стратегическое - со своим значимым окружением, обеспечивающее организации дополнительные ресурсы выживания и влияния.

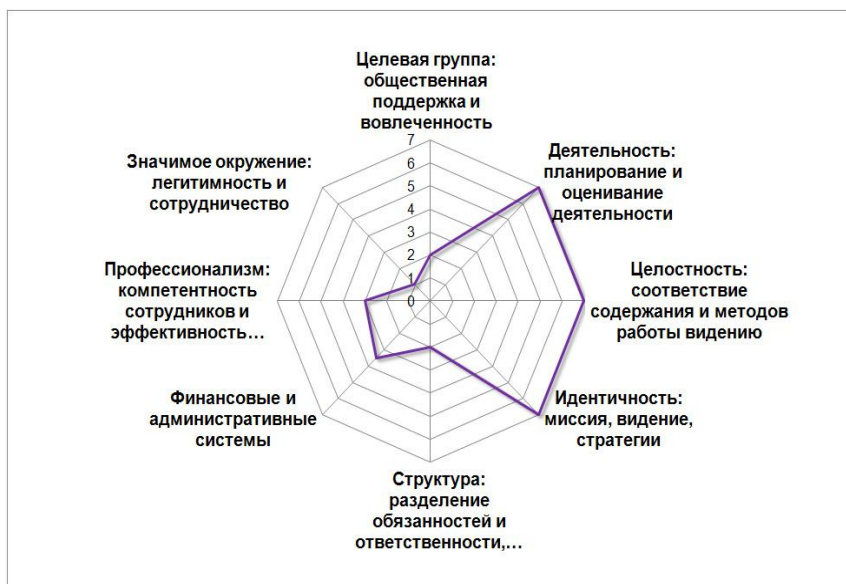


Рисунок 2. Октагон белорусских НКО

В мае 2009 года представители 15 белорусских НПО провели дискуссию по определению наиболее слабых звеньев потенциала своих организаций (подробнее смотрите статью *«Потенциал НГО: в поисках слабого звена»*). Работа велась не по модели Октагон, но участники вспоминали и ее. Поскольку Октагон оценивает организацию изнутри, на *Рисунке 2* мы нарисовали диаграмму, в которой в утрированно упрощенном виде представлены результаты этой дискуссии.

А у вас иначе?

####

## ПОТЕНЦИАЛ НГО: В ПОИСКАХ СЛАБОГО ЗВЕНА

Определение возможных путей укрепления белорусских общественных организаций (НГО) требует предварительного проведения анализа состояния организаций третьего сектора. По инициативе Международного просветительского общественного объединения «АКТ» в мае 2009 года состоялся круглый стол «Потенциал НГО: в поисках слабого звена», на котором участники попытались сформулировать аспекты деятельности белорусских НГО, которые на сегодняшний момент вызывают наибольшее беспокойство с точки зрения жизнедеятельности организаций.

На круглом столе участникам было предложено высказать свои мысли в отношении потенциала общественных организаций, т.е. тех ресурсов, которыми они располагают и пользуются, либо могут воспользоваться. А поскольку потенциал складывается из разных составляющих или звеньев, дискуссия сосредоточилась на поисках наиболее слабого звена, т.е. того компонента потенциала организаций, который развит настолько слабо, что создает реальную и остро ощутимую угрозу существованию организации как таковой.

Итак, слабые звенья белорусских НГО:

### **I. Разрыв между общественной организацией, ее деятельностью и общественностью**

#### *(1) Нет понимания важности общественных организаций*

Благотворительность как социальный феномен пока не занимает важного места в жизни белорусского общества. Соответственно роль общественных организаций, действующих бескорыстно на благо других, не осознается большинством граждан в качестве необходимой.

Дмитрий Винчевский («Ахова птушак Бацькаўшчыны») заметил, что если бы на Западе обычные граждане не жертвовали деньги на деятельность третьего сектора, то он там просто не смог бы существовать. В Беларуси же сложилась такая ситуация, когда вся деятельность общественной организации, начиная с этапа ее создания, возможна без широкого участия общественности.

#### *(2) Слабая мотивация для благотворительной деятельности*

Отсутствие поддержки общественности вызывает слабую мотивацию членов организации (и общества в целом) для деятельности в третьем секторе, формирует потребительское отношение к организации, безынициативность и отсутствие чувства причастности.

Анжелика Аношко (“Взаимопонимание”): Поскольку люди к нам в организацию приходят из общества, они приходят слабо мотивированные на работу в качестве общественного объединения, общественного деятеля.

Характерный пример привела Марина Ганцук («Новые лица»): Все приходят на празднование Нового года, но на разработку стратегии – не придут.

### *(3) Нужны ли НГО государству?*

Чаще всего НГО не воспринимаются представителями органов власти как ресурс. Зачастую местная администрация не может ответить на вопрос, сколько НГО действует на ее территории.

### *(4) Слабая связь с целевыми группами*

Участники круглого стола отметили слабую связь между общественными объединениями и их целевыми группами. Более того, даже если такая связь была установлена в рамках каких-либо программ или проектов, она постепенно теряется. Поддержание связи требует определенных ресурсов, а с окончанием проекта заканчиваются и ресурсы. К тому же без вовлечения целевых групп организации в конкретную деятельность сама связь порой утрачивает смысл.

Целевые группы зачастую не знают об организации и тех услугах, которые она предлагает. Светлана Зинкевич (МПОО “АКТ”) вспомнила случай публичной голодовки разных категорий людей в знак поддержки церкви “Новая жизнь”<sup>1</sup>. «Будут ли наши целевые группы за нас голодать? Нужны ли мы нашим целевым группам?» - задалась вопросом Светлана Зинкевич.

---

<sup>1</sup> В конце 2006 года прихожане и сочувствующие минской церкви «Новая жизнь» объявили голодовку-пост с целью добиться отмены решения Минского горисполкома о лишении церкви земли и здания.

*(5) Недостаточно эффективная обратная связь как внутри организации, так и с внешним окружением.*

*(6) Слабая открытость деятельности*

Была озвучена проблема отсутствия открытости и публичности деятельности НГО – нет традиции распространения информации о деятельности организации, публикации годовых отчетов и т.п. К примеру, НГО могут делать достоянием общественности хотя бы те отчеты, которые ежегодно подаются в Министерство юстиции.

## **II. Неразвитость системы вовлечения и развития человеческих ресурсов, нет обеспечения преемственности**

*(1) Есть лидеры – нет преемственности*

В каждой НГО есть профессионалы, эксперты, которые обладают уникальными компетенциями. Проблема заключается в том, что неразвита система передачи этих компетенций другим членам организации, от сегодняшних лидеров – будущим.

В частности, Валерий Жураковский (МПОО “АКТ”) подчеркнул, что «отсутствуют системы, за счет которых жила бы организация. Лидер уйдет – организация умрет».

*(2) Обучение и подготовка кадров*

Вопрос нехватки людей в организации, которые обладали бы достаточными компетенциями для работы в проектах, затронула Юлия Станкевич (Молодежный образовательный центр “Фиалта”):

«Есть люди, как правило, волонтеры, которые хотят научиться и в будущем быть вовлеченными в деятельность организации на более профессиональном уровне. Но для этого их надо подготовить. На мой взгляд, наилучший вариант подготовки людей – в процессе реализации долгосрочного проекта или программы, минимум в течение трех лет».

У организаций часто нет ресурсов, в том числе и человеческих, чтобы наладить систему обеспечения преемственности.

На необходимость применять новые технологии подготовки кадров обратил внимание Андрей Левко («Фокус-группа»): «В нашем веке столько технологий, но мы используем только единичные тренинги, которые дают раздробленные знания, либо длительные программы, в которых не все могут принимать участие

из-за работы, учебы и т.д. К тому же обучение часто дорого стоит. Нужны новые технологии подготовки кадров».

Участники отметили также не всегда адекватное отношение к обучению – не все понимают, зачем нужно учиться. Существует категория опытных, «старых» лидеров, которые не хотят продолжать обучение, потому что думают, что уже все знают и умеют.

### *(3) Нестабильность организаций*

Серьезную проблему представляет также неспособность НГО обеспечить стабильность для своих членов. Для того, чтобы задействовать человеческий потенциал во всем его многообразии, необходимы ресурсы на деятельность.

Валерий Жураковский поделился опытом работы своей организации:

«Я смотрю на наши организации и понимаю – мы не можем привлечь много людей в тот же «АКТ», потому что мы не сможем обеспечить их работой. Активность, работа требует ресурсов – финансовых и других, которых не хватает. Если бы мы могли освободить членов своей НКО от других работ, заплатив им на жизнь, можно было бы развивать организацию».

Похожую ситуацию описал Максим Подберезкин («Белорусский детский хоспис»):

«Мы не можем обещать человеку, что через два года будет такая же занятость и зарплата. Наша организация существует давно, но текучесть кадров большая. Мы постоянно повышаем квалификацию сотрудников, но получается, что обучаем не для себя».

### *(4) Проблема роста*

Наступает момент, когда человек не видит перспектив профессионального роста в рамках своей организации и уходит из третьего сектора в другие сферы.

## **III. Неготовность НГО к проявлению солидарности**

### *(1) Слабая солидарность*

Участники отметили, что для белорусских НГО солидарные действия по-прежнему являются скорее исключением. Вместо

этого более характерно «перетягивание одеяла на себя», нездоровое соперничество, амбиции организаций и их лидеров. Хотя, как заметил Сергей Лабода («ПОСТ»), «многие проблемы на уровне организации можно решать только в синхронном движении с другими, синергетически».

## *(2) Нет совместного лоббирования*

Важным аспектом проявления солидарности является поддержка организациями друг друга в критических ситуациях, перед лицом внешних неблагоприятных факторов.

«В Беларуси закрывают крупные организации, и никто даже не знает об этом. В таких случаях нужна общественная гласность. Нет солидарности, нет поддержки друг друга, нет совместного лоббирования», - описал ситуацию Олег Сивограков («Живое партнерство»).

Таким образом, с точки зрения участников круглого стола, слабые звенья потенциала белорусских НГО связаны с системами вовлечения и развития человеческих ресурсов, с работой по связям с общественностью и готовностью к солидарным действиям по отстаиванию общих интересов. Именно эти направления требуют наиболее пристального внимания в сфере организационного развития белорусских НГО.

###

*МПОО "АКТ" выражает искреннюю благодарность всем участникам круглого стола за активность и весомый интеллектуальный вклад в дискуссию.*

Материал подготовили Владимир Корж и Светлана Зинкевич

**Владимир Корж**

(Информация про автора размещена в статье *“Октагон: инструмент оценки сильных и слабых сторон НПО”*, раздел “Экспертное мнение”)

## **ПРОЕКТЫ НГО – В ПОИСКАХ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Ради чего общественные организации создают и исполняют проекты – ради привлечения ресурсов, ради увлекательного процесса работы или ради результатов, изменяющих текущую ситуацию?

Моя ежедневная работа на протяжении последних четырех лет связана с оценкой проектов и программ общественных организаций и международных агентств. Работа занятая и непростая. Основная трудность в оценке эффективности проектов состоит не столько в качестве их исполнения, сколько в традиционном отсутствии четко сформулированных, логически связанных, понятных и исполнителям, и оценщику планируемых результатов проектной деятельности.

Развитие гражданской компетенции проектирования и обучение разработке проектов, в том числе на основе логико-структурного подхода, ведется многими специалистами и организациями. Но ежедневное изучение проектов и отчетов по ним заставляет констатировать, что компетенция формируется гораздо медленнее, чем хотелось бы.

В этом коротком тексте я делюсь с читателями обобщением наших дискуссий в Международном просветительском общественном объединении «АКТ» и своего продолжительного опыта распознавания результатов проектов. Особенно результатов, связанных с изменениями, а не с ходом процесса, которым организации-исполнители часто наслаждаются, ради него создают проект и гордо отчитываются количеством проведенных мероприятий, обслуженных клиентов, освоенных ресурсов.

Общественные организации по своему предназначению в центр системы ставят человека, получающего блага от их деятельности. Проекты, в абсолютном большинстве случаев, нацелены на



изменения – к лучшему. Таким образом, смысл деятельности и логика результатов в проекте легко просчитывается, если за точку отсчета взять запланированные положительные изменения в действиях/поведении нашего основного клиента – благополучателя.

На *Схеме 1* показаны ключевые компоненты, из которых складывается любой процесс.

*Схема 1.*



### Краткие комментарии к Схеме

Любая деятельность требует наличия ресурсов. В качестве ресурсов могут выступать люди, финансовые средства и их источники, информация, помещения, техника, оборудование и технологии. Из имеющихся ресурсов мы организуем процессы, т.е. услуги, работы, мероприятия, в которых и «варятся» имеющиеся у нас ресурсы.

Таким образом, любая деятельность складывается из двух ключевых составляющих – ресурсов и процессов.

Теперь на Схеме 1 посмотрим на компоненты, объединенные понятием «Результаты». Любой социальный технологический процесс способен произвести результаты трех уровней.

**Первый уровень** – результаты мероприятий, т.е. то, что можно измерить сразу после окончания действия. Результатами могут быть полученные информация, знания, элементарные умения, удовлетворенные нужды/потребности наших благополучателей. Это, кстати, самый распространенный уровень результатов, которыми исполнители проектов любят отчитываться об эффективности работы, хотя в действительности речь идет лишь о процессах и ресурсах, а не о качественных изменениях.

**Второй уровень** – это как раз изменения у благополучателя, т.е. измеряемые изменения в действиях, в поведении благополучателей, логически обусловленные влиянием результатов проектных мероприятий. Это, например, более конструктивное поведение в конфликтах, общение на белорусском языке, отказ от вредной привычки.

Уровень – изменения в поведении благополучателя – и есть точка отсчета! И если создатели проекта изначально между собой четко договорятся, как и в чем должно измениться поведение благополучателей, то отследить и оценить эффективность проекта нетрудно. В большинстве случаев, если этот уровень результатов получен, цель проекта можно считать достигнутой.

Таким образом, если в результате нашей спланированной деятельности у благополучателей изменяется поведение, появляются его лучшие модели, такой план уже заслуживает названия «проект».

С точки зрения результативности проекта принципиально важно, чтобы изменения у благополучателя были устойчивы, долгосрочны. Эту устойчивость надо определять, а в идеале измерять по результатам третьего уровня.

**Третий уровень** – изменения в окружении, пусть даже в ближайшем к благополучателю. Это происходит благодаря тому, что наши клиенты демонстрируют устойчивые изменения и своими действиями влияют на окружение, изменяя и его.

Под окружением мы понимаем сообщества, к которым принадлежат наши благополучатели – территориальные, профессиональные, родственные и т.д. – и которые влияют на их жизнь. Иногда окружением может быть общество в целом. Практика показывает, что к таким изменениям приводят очень крупные проекты либо программы, т.е. совокупность проектов.

Здесь следует отметить, что общественным организациям обеспечить устойчивость результатов трудно. Инновации/услуги, которые мы создаем или развиваем в проектах, приходится постоянно поддерживать ресурсами. Есть три основных пути поддержки: вкладывать ресурсы организации, искать ресурсы у доноров, передавать инновацию государству или бизнесу.

Много ли общественных организаций оперируют категориями результатов, задумывая и планируя свои проекты? Судя по все еще распространенному мнению доноров, а с ними и государственных структур о невысоких результатах деятельности и слабой полезности организаций общественного сектора, планирование и управление по результатам в некоммерческих организациях значительно уступает традиционной увлеченности процессом.

Так все-таки, ради чего?..

#####

**Валерий Жураковский**

(Информация про автора размещена в статье *“Как сделать общественные советы инструментом продвижения интересов”*, раздел “Успешные практики”)

## **ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В БЕЛАРУСИ**

В 2002 году Палата представителей приняла проект Закона Республики Беларусь «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», который был одобрен Советом Республики, но, к сожалению, не подписан главой государства. Сегодня вновь имеет смысл проанализировать, какие же нормативные акты регулируют благотворительность в Беларуси и какие проблемы в данной сфере существуют и требуют внимания законодательных органов власти.

Указ Президента Республики Беларусь №300 «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи» никоим образом не носит запрещающий характер, комментировала нормативный акт в момент его издания (1 июля 2005 года) заместитель главы Администрации Президента Республики Беларусь Наталья Петкевич. «Президент страны, ставя задачи перед разработчиками проекта указа, прямо сказал, что ни в коем случае нельзя создавать какие-либо препятствия, помешать чем-то людям или, не дай Бог, лишить их чего-то. Поэтому и совещания по обсуждению данного документа созывались неоднократно — нужно было убедиться, что Указ не навредит, что он действительно идет от жизни. В общем, это требование главы государства было реализовано», - подчеркнула Наталья Петкевич.

Вот как сегодня комментируют последствия данного Указа ряд руководителей общественных организаций.

«В настоящее время законодательство тормозит развитие благотворительности в Беларуси», — сказал генеральный секретарь Белорусского общества Красного Креста Виктор Колбанов на пресс-конференции в Минске 6 мая 2009 года. — «Спонсор не имеет никаких налоговых льгот. Мы сталкиваемся с

ситуациями, когда люди желают выделить нашей организации какие-то средства и просят, чтобы об этом никому не сообщали. В результате появляются проблемы с отчетностью. Случается, что мы передаем, например, книги или канцелярские товары в дом-интернат, и снова-таки там не знают, как оформить дарение. Это, на мой взгляд, очень нездоровая ситуация».

Руководитель общественного объединения «Дети в беде» Евгений Украинцев отмечает: «Ситуация в стране такова, что белорусские благотворители теперь редкость. Например, ранее «Детям в беде» оказывала помощь компания Velcom. После того, как вышел указ президента № 300 «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи», стало не только невыгодно оказывать спонсорскую и благотворительную помощь с точки зрения налогового законодательства, но и появился ряд бюрократических препон».

Подобная точка зрения прозвучала и со стороны бизнеса на круглом столе «Корпоративная социальная ответственность: правовая среда и направления ее совершенствования», прошедшем в конце 2008 года под эгидой Инициативы ООН «Глобальный договор» в Беларуси. «Исследование, проведенное в рамках Инициативы «Глобальный договор», подтвердило, что наши бизнесы социально активны, — сказала координатор социально-экономических проектов ПРООН в Беларуси Людмила Истомина. — 89 % делали пожертвования, участвовали в благотворительности. В то же время на информационных встречах мы часто слышим примеры, когда предприятия были наказаны за свою социальную активность, потому что, с точки зрения контролирующих органов, совершили ошибку. Правовые нормы в этой области противоречивы и часто могут быть истолкованы по-разному».

Проанализируем нормативные акты, которые регулируют благотворительность в Беларуси, и попробуем определить, какие проблемы в данной сфере требуют внимания законодательных органов.

УКАЗ Президента Республики Беларусь от 01.07.2005 № 300 «О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИИ БЕЗВОЗМЕЗДНОЙ (СПОНСОРСКОЙ) ПОМОЩИ»

Оказание безвозмездной помощи регулируется Указом Президента Республики Беларусь от 01.07.2005 № 300 «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи» (далее - Указ), который и является основополагающим документом в вопросах оказания благотворительной (спонсорской) помощи юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями Республики Беларусь.

Согласно Указу, юридические лица и индивидуальные предприниматели Республики Беларусь вправе оказывать безвозмездную (спонсорскую) помощь в виде денежных средств, в том числе в иностранной валюте, товаров (имущества), работ, услуг, имущественных прав, включая исключительные права на объекты интеллектуальной собственности, на условиях, определяемых Указом.

Безвозмездная помощь предоставляется безвозвратно на основе добровольности и свободы выбора ее целей. Требование предоставления безвозмездной помощи запрещается. Указом установлен закрытый перечень целей, на которые может быть использована безвозмездная помощь. При предоставлении безвозмездной помощи заключается договор, существенные условия которого утверждены Указом. Форма договора утверждена Постановлением Совета Министров Республики Беларусь.

Юридические лица обязаны в установленном порядке представлять государственную статистическую отчетность об оказанной безвозмездной помощи. Предоставление безвозмездной помощи с нарушением требований, предусмотренных настоящим Указом, влечет наложение штрафа на должностных лиц юридических лиц в размере от 50 до 100 базовых величин, на индивидуальных предпринимателей - от 20 до 50 базовых величин.

Анализ норм Указа позволяет говорить о несовершенстве заложенных в нем норм и механизмов оказания безвозмездной (спонсорской) помощи. В частности, в Указе отсутствует

определение понятий «спонсорство», «благотворительность», «безвозмездность», «безвозвратность», «добровольность», которые часто могут быть истолкованы по-разному.

Например, в мировой практике понятие «спонсорство» - в отличие от «благотворительности» - рассматривается как оказание помощи не безвозмездно, а на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре или его товарах. Таким образом, Указ не определяет, какие виды ответной активности получателя будут всегда или могут быть при определенных обстоятельствах квалифицированы как нарушающие безвозмездный характер предоставленной спонсорской помощи. Являются ли формы нематериальной «благодарности» получателя (например, упоминание о спонсоре на мероприятиях и в информационных материалах) правонарушением?

Нормативное закрепление целей, в рамках которых может оказываться спонсорская помощь, а также обязательное определение видов товаров, работ и (или) услуг, которые будут приобретены на денежные средства получателями такой помощи, установленное Указом, существенным способом сузило возможности коммерческого сектора по социальному инвестированию.

Указ не определяет о соотношении положений Указа с другими видами социальной корпоративной активности: дарением, пожертвованием, безвозмездными договорами, что ведет к различной интерпретации злоупотреблений в сфере оказания спонсорской помощи со стороны контролирующих органов.

**ГРАЖДАНСКИЙ КОДЕКС Республики Беларусь – Кодекс Республики Беларусь № 218-З от 07.12.1998, ГЛАВА 32 «ДАРЕНИЕ»**

По договору дарения одна сторона (даритель) безвозмездно передает или обязуется передать другой стороне (одаряемому) вещь в собственность, либо имущественное право (требование) к себе или к третьему лицу, либо освобождает или обязуется освободить ее от имущественной обязанности перед собой или перед третьим лицом. Не допускается дарение в отношениях между коммерческими организациями.

Нормами указанной главы (ст.553) также регулируются пожертвования. Пожертвованием признается дарение вещи или права в общеполезных целях. Пожертвования могут делаться гражданам, лечебным, воспитательным учреждениям, учреждениям социальной защиты и другим аналогичным учреждениям, благотворительным, научным и учебным учреждениям, фондам, музеям и другим учреждениям культуры, общественным, религиозным и иным некоммерческим организациям, а также Республике Беларусь и ее административно-территориальным единицам.

**ЗАКОН Республики Беларусь № 2445-XII от 18.06.1993 «О ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ»**

Законом предусмотрена возможность финансирования физической культуры и спорта не за счет средств республиканского и местных бюджетов. В развитие указанного закона принимаются нормативно-правовые акты, регулирующие порядок поддержки различных спортивных клубов на территории Республики Беларусь.

**УКАЗ Президента Республики Беларусь от 05.10.2006 № 600 «О ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ МЕРАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ВОЛЕЙБОЛЬНЫХ КЛУБОВ»**

Указом предусмотрен порядок оказания коммерческими организациями, перечень которых утверждается Президентом Республики Беларусь, поддержки волейбольным клубам Республики Беларусь на период до 31 декабря 2009 года.

Указанная поддержка должна выражаться в ежемесячном представлении клубам помощи в размере не менее пяти процентов от финансовых и иных средств, получаемых соответствующими клубами в месяц, посредством безвозмездной передачи денежных средств, безвозмездного оказания услуг (выполнения работ) и (или) безвозмездной передачи им имущества в целях поддержки игровых видов спорта, проведения клубами спортивных мероприятий и участия в них, подготовки спортсменов (их команд), строительства и содержания



физкультурно-спортивных сооружений, а также создания и укрепления материально-технической базы клубов.

Организации, оказывающие систематическую поддержку клубам, имеют право:

- предоставлять на основании договора безвозмездной (спонсорской) помощи помощь этим клубам без ограничения ее размера;
- включать в себестоимость продукции, товаров (работ, услуг), а также в состав затрат по производству и реализации продукции, товаров (работ, услуг), учитываемых при налогообложении, суммы денежных средств, безвозмездно перечисленных клубам, стоимость безвозмездно оказанных им услуг (выполненных работ) и безвозмездно переданного клубам имущества.

При этом облагаемая налогом прибыль организаций, за исключением организаций, оказывающих систематическую поддержку клубам, уменьшается на суммы денежных средств, перечисленных данным клубам или направленных на оплату товаров (работ, услуг) для них по договорам о переводе долга, а также на стоимость безвозмездно переданных (выполненных, оказанных) этим клубам товаров (работ, услуг).

Суммы денежных средств, направленных организациями на оплату рекламы, осуществляемой клубами, включаются в себестоимость продукции, товаров (работ, услуг) этих организаций, а также в состав затрат по производству и реализации продукции, товаров (работ, услуг), учитываемых при налогообложении, в полной сумме без учета установленных норм.

УКАЗ Президента Республики Беларусь от 16.11.2006 № 680 «О ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ МЕРАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ГАНДБОЛЬНЫХ КЛУБОВ»

УКАЗ Президента Республики Беларусь от 05.04.2007 № 166 «О ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ МЕРАХ ПО РАЗВИТИЮ ИГРОВЫХ ВИДОВ СПОРТА»

Порядок предоставления поддержки спортивным клубам Республики Беларусь по баскетболу, водному поло и хоккею на траве, срок предоставления поддержки, а также льготы,

получаемые организациями, которые оказывают поддержку волейбольным клубам, аналогичен порядку, установленному в Указе №600 от 05 октября 2006 года.

#### ЗАКОН Республики Беларусь № 1314-XII от 18.12.1991 «О ПЛАТЕЖАХ ЗА ЗЕМЛЮ»

В соответствии с Законом, освобождаются от платы за землю земельные участки организаций, осуществляющих социально-культурную деятельность и получающих дотации (субсидии) из республиканского и (или) местных бюджетов на возмещение убытков от этой деятельности, организаций Федерации профсоюзов Беларуси, осуществляющих социально-культурную деятельность, а также санаторно-курортных и оздоровительных организаций и детско-юношеских спортивных школ независимо от форм собственности, предоставленные им в пользование для осуществления уставной деятельности.

#### УКАЗ Президента Республики Беларусь от 24.04.2008 № 533 «О НЕКОТОРЫХ ВОПРОСАХ АРЕНДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ИМУЩЕСТВА»

Указ предусматривает, что понижающий коэффициент к арендной плате для арендуемых государственных помещений по ставке 0.1 будет применяться только для некоммерческих организаций, занимающихся гуманитарной деятельностью, организующих детские и юношеские спортивные секции и группы, детские театры, студии, танцевальные, литературно-художественные коллективы, для индивидуальных предпринимателей и организаций при числе работающих инвалидов на арендуемых площадях 50% и более от среднесписочной численности работающих, для творческих союзов для размещения мастерских, галерей, выставочных залов, студий, лабораторий, до 100 квадратных метров нормируемой площади. Белорусское законодательство не дает определение, что именно считать «гуманитарной деятельностью» некоммерческих организаций.

Налогообложение материальной помощи от спонсоров осуществляется в соответствии с действующим законодательством. Так, например, в соответствии с частью 15 п.2 ст.2 Закона Республики Беларусь «О налогах на доходы и прибыль», у общественных и религиозных организаций (объединений), республиканских государственно-общественных объединений, иных некоммерческих организаций, созданных в соответствии с законодательством, не включаются в состав доходов от внереализационных операций для целей налогообложения стоимость (суммы) безвозмездно полученных товаров (работ, услуг), денежных средств, иных ценностей, имущественных прав при условии использования этих товаров (работ, услуг), денежных средств, иных ценностей, имущественных прав по целевому назначению или на выполнение задач, определенных уставами общественных и религиозных организаций (объединений), иных некоммерческих организаций, созданных в соответствии с законодательством, в случае, если целевое назначение передающей стороной не определено.

## **Выводы**

Анализ законодательства Республики Беларусь в отношении благотворительной деятельности показал, что

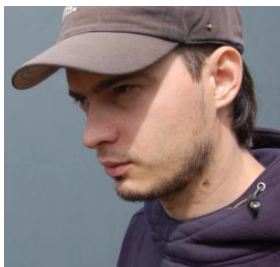
- законодательство Республики Беларусь широко использует как меры административного контроля над спонсорской деятельностью организаций, так и разнообразный спектр льгот и преференций, направленных на добровольное принятие организацией на себя обязательств в области благотворительности;
- в законодательстве не урегулирован понятийный аппарат терминов, относящихся к сфере благотворительности («спонсорская помощь», «благотворительная деятельность», «гуманитарная деятельность», «благотворительная организация» и другие);
- отсутствует системный, комплексный подход к регулированию различных видов благотворительности: спонсорство, дарение,

пожертвование, волонтерская деятельность, гуманитарная деятельность;

- отсутствует нормативное регулирование отношений, возникающих при сборе денежных средств на формирование целевого капитала некоммерческих организаций;

- отсутствует системный, комплексный подход к предоставлению льгот и преференций для субъектов хозяйствования, осуществляющих деятельность в социальной, гуманитарной, благотворительной сферах.

####



**Егор Мороз** - тренер-консультант, веб-журналист. Член Белорусской ассоциации журналистов. Магистр психологии (2003). Координатор сайтов [susvet.info](http://susvet.info), [srodki.org](http://srodki.org), [publica.org](http://publica.org). Координатор исследования «Источники фандрайзинга НГО в стране: возможности и перспективы» (2009).

*Сфера интересов – современные медиа, образовательные технологии.*

## ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ И МЕСТНЫЙ ФАНДРАЙЗИНГ

Материальные ресурсы являются значимым компонентом устойчивого развития организации. Белорусские НКО в своей деятельности используют различные источники финансирования, в том числе зарубежные гранты и так называемые «серые» (нелегальные) схемы привлечения ресурсов.

В данной статье я ставлю целью показать преимущества внутристранового фандрайзинга (поиск средств внутри страны) как предпосылки формирования финансовой устойчивости НКО.

### Третий сектор – «серый» сектор?

В большинстве случаев белорусские НКО оценивают свою финансовую устойчивость крайне низко. В начале 2000-х годов в рамках исследования ПРООН 100% общественных организаций обозначили свое финансовое положение как «Мало денежных средств»<sup>1</sup>. Индекс устойчивости НКО в 2008 году дал оценку 6.6 финансовому положению организаций (где 1 – наивысшая оценка, 7 – наихудшая)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Моніторинг грамадскіх аб'яднанняў Беларусі [<http://ngo.by/monitoring/>].

<sup>2</sup> Индекс устойчивости неправительственных организаций (The NGO Sustainability Index) – это ежегодная процедура, проводимая Американским федеральным Агентством по международному развитию

С другой стороны, нужно отметить удивительную фактическую устойчивость НКО (здесь я имею в виду не «устойчивое развитие», а просто «устойчивость»). На самом деле, количество ликвидированных либо закрытых организаций крайне низкое<sup>1</sup>, а финансовые проблемы не отмечаются лидерами НКО как значимые<sup>2</sup>.

Лично я объясняю этот парадокс увеличением доли «серых» финансовых схем в деятельности НКО. Рост количества НКО, работающих вне легального поля, отмечается многими экспертами, хотя масштаб этого явления сложно обозначить.

Можно попытаться опереться на оценки «серой» доли в общей экономике страны. Официальная статистика дает цифру в 15-30%, в то время как независимые эксперты – 40-50%. В качестве причин роста теневой экономики обычно называют высокие налоги, множество регулирующих ограничений и административно-бюрократических барьеров, значительные масштабы присутствия госсектора, незащищённость экономических прав и т.п.

Все эти пункты подходят и к ситуации в третьем секторе. Более того, есть индикаторы, исходя из которых можно предположить, что «серой» экономики в третьем секторе больше, чем в коммерческом. Так, например, несмотря на низкие оценки

(USAID) в 29 странах Европы и Азии, в том числе Беларуси. Индекс вычисляется, исходя из оценок экспертов местных НКО, и позволяет определить устойчивость и жизнеспособность неправительственного сектора. Подробнее см.: The NGO Sustainability Index For Central and Eastern Europe and Eurasia [[http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex)].

<sup>1</sup> За 2009 год было ликвидировано 7 общественных организаций и 40 общественных организаций закрылись по собственной инициативе – это составляет меньше 2% от общего числа зарегистрированных в Беларуси общественных организаций.

<sup>2</sup> Например, в мае 2009 года на круглом столе «Потенциал НГО: в поисках слабого звена» финансовая устойчивость не попала в список топ-проблем. Подробнее см.: [<http://www.actngo.info/by/node/463>].

привлекательности нашей страны для бизнеса<sup>1</sup>, количество юридических лиц ежегодно возрастает в несколько раз, а количество зарегистрированных общественных объединений остаётся практически неизменным.

При этом мне лично сложно осуждать людей, избравших «серые схемы» финансовой деятельности. Если конечная цель бизнесмена – это увеличение прибыли, то конечная цель руководства большинства НКО – решение социальных проблем. И хотя СМИ часто привлекают внимание к возможным злоупотреблениям, уровень коррупции в НКО эксперты оценивают как низкий<sup>2</sup>.

В любом случае, говоря о фандрайзинге в Беларуси, нельзя забывать о широком распространении «серых» схем привлечения средств. Это весьма важный аспект для оценки эффективности различных способов фандрайзинга. В большинстве случаев эффективность «серого» фандрайзинга намного превосходит любые доступные возможности для легального привлечения средств.

Зафиксировав этот момент, ограничим дальнейший разговор о фандрайзинге только теми НКО, которые воспринимают возможность легального привлечения средств как ценность либо как стратегическое преимущество и стремятся к нему. Как было упомянуто ранее, законопослушные НКО сталкиваются с множеством регулирующих ограничений и правовой незащищённостью.

## **Правовые ограничения фандрайзинга**

Привлечение финансов из-за рубежа ограничено процедурами регистрации иностранной безвозмездной помощи в Департаменте по гуманитарной деятельности (Декрет № 24 «О получении и использовании иностранной безвозмездной помощи») и процедурой одобрения проектов и программ международной

---

<sup>1</sup> Doing Business

[<http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=19>].

<sup>2</sup> Context Analysis in Belarus. Forum SYD, сентябрь 2006.

технической помощи Советом Министров Республики Беларусь (Указ № 460 «О международной технической помощи, предоставляемой Республике Беларусь»).

Привлечение средств внутри страны осложнено ограничениями на самостоятельную хозяйственную деятельность НКО (редакция закона «Об общественных объединениях») и ограничениями на спонсорскую помощь и пожертвования от юридических лиц (указ № 300 «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи»). Помимо сложных процедур, здесь также ограничиваются и цели, на которые может быть получено финансирование.

«Свежий» пример. При реализации указа № 518 «О некоторых вопросах аренды и безвозмездного пользования имуществом» менее 100 НКО из более двух тысяч продолжили пользоваться понижающим коэффициентом (0,1) при расчёте арендной платы. При этом одним из критериев попадания в соответствующий перечень является необходимость «занимать активную позицию в поддержке государственного курса»<sup>1</sup>.

Это лишь основные «вехи» ограничительного законотворчества, которые дополняются массой прочих документов, в том числе принимаемых местными властями.

Также серьёзной проблемой является то, что различные законодательные акты противоречат друг другу или допускают разное толкование норм. Это приводит к дополнительным экономическим рискам – штрафам, официальным предупреждениям, случаям необоснованных нерегистраций организаций или проектов.

Ситуация с законодательством в сфере привлечения финансов на деятельность НКО настолько сложная, что подвергается критике даже со стороны государственных общественных объединений<sup>2</sup> и бизнес-структур<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: [<http://srodki.org/?p=229>].

<sup>2</sup> Подробнее см.: [<http://news.tut.by/136472.html>].

<sup>3</sup> Подробнее см.: [<http://corpoby.com/?p=3038>].



## Зарубежные гранты: pro et contra

Перспективы использования легальной иностранной помощи для обеспечения финансовой устойчивости можно оценить, используя данные статьи «Гранты: PRO ET КОНТРА»<sup>1</sup>.

Ниже приведены цифры (в USD), иллюстрирующие ситуацию с иностранной безвозмездной помощью, зарегистрированной в Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами Президента РБ.

В 2005 году через Департамент прошло \$70 млн. гуманитарной помощи, в т.ч. в виде грантов - \$14 тыс. В 2006 году эти цифры соответственно составили – \$64 млн. и \$5 тыс.; в 2007 году – \$74 млн. и \$595 тыс.; за 11 месяцев 2008 года – \$65 млн. и \$207 тыс.

Как видим, гранты составляют незначительную часть гуманитарной помощи, поступающей в Беларусь. Если разделить общую сумму на все зарегистрированные в стране НКО, получится менее 300 долларов в год на одну организацию в лучший (послевыборный 2007) год. Если рассматривать эту цифру как ресурс для обеспечения деятельности организации, то понятно, что при опоре только на данный источник говорить о финансовой устойчивости сложно.

Международная техническая помощь составляет дополнительно 10-15 млн. долларов в год. Эти гранты предназначены в основном госструктурам и оценить долю НКО среди получателей очень сложно. В любом случае, она невелика.

Таким образом, учитывая размеры поступающей из-за рубежа легальной помощи, можно сделать вывод, что иностранные гранты в состоянии обеспечить финансовую устойчивость лишь нескольких десятков НКО. Ещё некоторое количество организаций может рассчитывать на этот способ для легализации «серого» фандрайзинга.

---

<sup>1</sup> Коморский Б. Гранты: PRO ET КОНТРА // Белорусская думка. 2008. № 12 (декабрь). С. 48-57.

## Внутристранный фандрайзинг: стратегические преимущества

Мне представляется очевидной необходимость использования местного, внутристратного фандрайзинга для большинства организаций, стремящихся работать в рамках правового поля. Оптимальным, безусловно, является поиск финансирования и там и там – ведь сам факт наличия нескольких источников уже усиливает финансовую устойчивость организации.

Существует множество жалоб (и большинство из них обоснованы) на сложность местного фандрайзинга. Тем не менее...

Исследование *«Внутристранный фандрайзинг НГО: возможности и перспективы»*<sup>1</sup>, проведенное в период с сентября по декабрь 2009 года при поддержке Белорусского фонда публичной политики, позволяет мне сделать следующие выводы:

(1) Критических проблем, полностью перекрывающих или делающих неэффективным местный фандрайзинг, на данный момент нет.

(2) Использование местного фандрайзинга имеет ряд стратегических отличий, делающих его предпочтительным во многих ситуациях.

(3) Существует множество способов местного фандрайзинга – какие-то из них обязательно подойдут для НКО любого профиля и уровня.

(4) В настоящий момент НКО не используют в полную меру (не исчерпали) доступные местные ресурсы.

(5) В ближайшей перспективе у третьего сектора есть достаточно ресурсов, чтобы добиться улучшений и увеличения эффективности местного фандрайзинга.

В рамках исследования был проведен юридический анализ, а также собрано 14 кейсов (примеров) использования местного фандрайзинга. В качестве кейсов были отобраны организации различной направленности: благотворительные, волонтерские, экологические, спортивные, осуществляющие деятельность в сфере искусства, в сфере развития сельских территорий. Среди них

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: [[http://srodki.org/?page\\_id=198](http://srodki.org/?page_id=198)].

присутствуют республиканские и местные; организации с 50-летней историей и образовавшиеся несколько лет назад.

В качестве инструментов обеспечения финансовой устойчивости НКО мы выделили следующие возможные источники финансирования:

- благотворительность, которой могут заниматься как физические, так и юридические лица; спонсорство;
- предпринимательская деятельность самой некоммерческой организации либо ее структурного подразделения;
- поступления от проводимых в уставных целях лекций, выставок, спортивных и других мероприятий;
- членские взносы в виде вступительных, регулярных либо нерегулярных;
- волонтерская работа/стажировки;
- скидки, предоставляемые коммерческими организациями;
- социальный заказ,
- целевой капитал и пр.

На теоретическом и практическом уровне мы показали, что местный фандрайзинг возможен и эффективен не только для благотворительных гуманитарных организаций, которые традиционно считаются здесь лидерами, но и в большинстве других случаев. В силу своей специфики местный фандрайзинг обладает стратегическими преимуществами по сравнению с привлечением средств из-за рубежа. Это, например:

- усиление связи с целевыми группами,
- большая гибкость и скорость реагирования на вызовы и проблемы,
- высокий уровень публичности и прозрачности деятельности и т.д.

В ходе опроса коммерческих компаний – потенциальных доноров НКО – были обозначены некоторые показательные моменты. Так, подавляющее большинство компаний признают позитивную роль НКО для Беларуси и большая часть опрошенных готовы сотрудничать с НКО разного профиля. Однако 6 из 25 (24%) бизнес-структур, оказывавших поддержку НКО, сами инициировали сотрудничество, и 6 из 25 не смогли оценить эффективность этого

сотрудничества. На мой взгляд, это говорит о том, что НКО недостаточно часто обращаются к коммерческим компаниям за помощью и не налаживают долгосрочные контакты.

Эти и другие факты, обозначившиеся по результатам исследования<sup>1</sup>, привели меня к выводу, что многие хронические проблемы фандрайзинга НКО не решаются потому, что не прилагается даже минимальных усилий по их разрешению. И хотя вопросы лоббирования и адвокатиrowания не являются предметом данной статьи, замечу, что в этой сфере остаются неиспользованные возможности для повышения финансовой устойчивости третьего сектора в целом.

Надеюсь, что моя статья поможет сформулировать НКО эффективные стратегии фандрайзинга. И в конце ещё раз подчеркну, что организациям следует решать свои уставные задачи в режиме «здесь и сейчас», максимально используя любые, даже самые незначительные из имеющихся ресурсов.

###

---

<sup>1</sup> См. основной текст исследования, а также «Запрос по поводу поступлений от проводимых общественным объединением мероприятий и ответы на него» [[http://srodki.org/wp-content/uploads/2009/11/postuplenija\\_zapros.doc](http://srodki.org/wp-content/uploads/2009/11/postuplenija_zapros.doc)]



**Ольга Сацук** – PR-специалист, тренер-консультант, информационный менеджер экологического товарищества “Зеленая сеть”, член МПОО “АКТ”. Закончила филологический факультет Белорусского государственного университета, Лондонскую школу PR (филиал в Минске, 2009). Профессиональные интересы – PR, социальная реклама, имидж НКО, работа со СМИ, внутренние коммуникации в организации.

Дополнительные интересы в области неформального образования – адаптация авторских тренинговых программ «Креативные решения в PR», «Управление идеями или креативный менеджмент», «Публичные выступления».

## **УРОВНИ РАБОТЫ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ И КОММУНИКАЦИИ**

Общественные организации Беларуси работают со средствами массовой информации и коммуникации (СМИиК)<sup>1</sup> в большинстве своем нерегулярно и хаотично. А преимущественно не работают вообще. Объясняется это обычно отсутствием возможностей принять в штат специалиста по работе со СМИ. И хотя в ряде случаев штатного сотрудника мог бы заменить волонтер, но и на это у руководства организаций иногда недостаточно «административной воли».

Вопросы – почему организации не видят необходимости активно заниматься работой со СМИ? почему руководители считают эту работу второстепенной и неважной? и почему наши белорусские НКО не хотят быть знаменитыми? – будут вынесены за

---

<sup>1</sup> Автор употребляет термин «Средства массовой информации и коммуникации» (СМИиК), имея ввиду также и Интернет-площадки, которые формально не являются масс медиа - TUT.BY, общественные интернет-сайты городов, порталы государственных структур, блоги и т.д.

скобки данной статьи, поскольку они относятся к вопросам общей стратегии отдельно взятой общественной организации и одновременно могут стать частью общего анализа развития НКО в Беларуси.

Данная статья носит прикладной характер и ее цель – зафиксировать некоторые ступени (уровни) взаимодействия НКО и СМИиК (которые зачастую выстраиваются хаотично) с тем, чтобы увидеть эти процессы и организовывать их в дальнейшем более осознанно.

Этих уровней всего три: Новостной, Проектный, Экспертный. Каждый из них характеризуется наличием специфических форм и концептуальных подходов.

### **Новостной уровень**

На данном уровне предполагается регулярная подача новостной информации о деятельности организации посредством рассылки пресс-релизов. Эффективность уровня оценивается количеством пресс-релизов (ежемесячно два-три пресс-релиза с хорошими новостными поводами) и показателями мониторинга о наличии их перепубликаций или создании материалов на их основе в СМИиК.

Простая подача пресс-релизов может быть постепенно усложнена добавлением рассылки новостного дайджеста организации, куда могут быть включены обзоры менее значимых событий, результаты «затяжных» во времени мероприятий, итоги деятельности за определенный период и т.д.

На данном этапе задействуются также такие формы, как пресс-конференция, организация интервью, привлечение журналистов на мероприятия (в том числе и на длительные).

Роль организации во взаимодействии на первом уровне условно-пассивная. При том, что организацией делается многое, тем не менее все, что происходит после рассылки пресс-релизов и обзвона журналистов с приглашениями на мероприятие, является скорее инициативой журналистов. Специалист по работе со СМИ подбирает дополнительные материалы для публикаций, при

необходимости помогает организовать приход члена организации на интервью, консультирует по теме и т.д.

Задача организации на новостном уровне достаточно проста – регулярно давать в СМИиК информацию о своей деятельности.

Во время «кропотливого» Новостного уровня происходят очень важные процессы, которые позволяют сформировать устойчивые взаимоотношения со СМИиК и осуществить переход к следующему этапу - присутствию организации в СМИиК, формированию журналистского «пула» (наличие журналистов, постоянно пишущих об организации и разбирающихся в ее специфике), системному увеличению количества журналистов, получающих информацию.

Переход на следующий уровень не является чем-то обязательным. При отсутствии амбиций, креатива и ресурсов организация вполне может «зафиксировать» себя на этом этапе. Данная позиция не может быть оценена негативно, поскольку хорошо организованная новостная работа со СМИ – это платформа для эффективной работы НКО.

### **Проектный уровень**

Какие амбиции двигают общественную организацию на Проектный уровень? Прежде всего, желание не просто быть узнаваемыми (хорошо организованный Новостной уровень это обеспечит), а действительно влиять на сознание общественности. Если организация своей целью определяет продвижение определенных ценностей в обществе, то ей необходимо их внятно (популярно) сформулировать и переходить на новый уровень взаимодействия со СМИиК – Проектный.

Этот уровень характеризуется, в первую очередь, наличием активной позиции в работе со СМИ. Организация сама идет в СМИиК с предложениями (вот здесь и нужен «пул», чтобы было к кому приходиться).

Чтобы сформировать интересное информационно-проектное предложение, которое поддержат без денег, нужен креативный подход. Иногда нужно и финансирование, иногда оно даже есть в

бюджетах на информационные кампании, но при отсутствии интересных идей такие кампании проходят зачастую «безмолвно».

Простые формы Проектного уровня известны. Это – пресс-туры для журналистов, другие оригинальные и длительные мероприятия для прессы, рубрика или довольно регулярные статьи эксперта организации или ее руководителя в каком-нибудь издании, тематические рубрики на интернет-порталах или в газетах, инициирование ТВ и радио программ. Очевидно, что даже эти простые формы довольно редко используются нашими НКО.

Серьезный Проектный уровень – это сочетание форм подачи информации и длительность присутствия темы в СМИ. А также наличие в качестве партнера одного или нескольких СМИиК.

Работая на проектном уровне, организация должна понимать, что это обеспечит ей стабильность присутствия в СМИ, точность донесения посылы в общество и укрепление имиджа организации. Только надо быть готовыми к тому, что придется работать больше обычного: обеспечивать регулярное информационное сопровождение, самостоятельно готовить тексты и иллюстрации, продуцировать идеи. Такая деятельность может сравниться с проектной деятельностью организации (и, по сути, является частью работы общественной организации с общественностью) по систематичности и длительности, по уровню человеческих, временных и иных ресурсозатрат.

В качестве примера белорусской практики работы на Проектном уровне проиллюстрирую опыт нескольких организаций. Недавно на портале open.by была размещена фото-рубрика, состоящая из фотографий собак и кошек, с призывом приютить бездомное животное - информация принадлежала одной из организаций, занимающихся проблемами бездомных животных. Белорусская Ассоциация клубов ЮНЕСКО использовала эфир FM-станций для реализации проекта по профилактике ВИЧ-инфекции и ИППП, направленный на мужчин-водителей.

Где взять интересные идеи? Думайте, экспериментируйте и следите за рекламой. Да, в бизнес-рекламе наработаны очень интересные приемы, которые можно брать на вооружение и воплощать со своим содержанием.



## Экспертный уровень

Это наиболее высокий уровень работы с прессой, который возможно достичь одновременно с развитием организации. Само общественное объединение должно дорасти до экспертного уровня – наличие экспертного имиджа у организации и собственно экспертов.

Экспертный уровень – это уже не просто информационная работа, это сложившийся имидж организации, когда представители СМИ обращаются к организации за комментариями каких-то важных общественно-политических событий: изменение законодательства, крупные государственные события, сопровождение тематических материалов экспертной оценкой представителей НКО.

Одним из самых высоких критериев определения того, что организация достигла высокого экспертного уровня, можно считать появление комментариев руководства организации к сообщениям о новых назначениях государственных чиновников на ключевые посты, схожих по направлениям с НКО ведомств. Например, руководители ведущих экологических организаций России довольно активно дают комментарии к новым назначениям Министерства природных ресурсов РФ.

Почему это является критерием? Потому что такого рода комментарии могут быть услышаны СМИ лишь в том случае, если голос организации чего-то стоит и кого-то интересует («Интересно, а что скажут экологи по поводу назначения нового министра...») и если комментирующий является экспертом и значимой фигурой для журналистов.

Развитие Экспертного уровня нельзя путать с развившимся в последнее время белорусским вариантом экспертизы, когда эксперт для укрепления позиции называется именем какой-нибудь организации, о деятельности которой можно узнать только по деятельности этого самого эксперта. Концепт самой организации должен быть сильнее концепта эксперта.

Экспертный уровень «вырастает» в Проектном уровне. Роль организации на данном этапе – практически нулевая, необходимо

только поддерживать уровень, предлагая аналитику по своей теме и обеспечивая качественное экспертное сопровождение каким-то темам, иногда (в начале становления этапа) выпуская пресс-релизы с комментариями событий.

При переходе на каждый новый этап взаимодействия со СМИиК предыдущие уровни продолжают работать, и даже более активно. В итоге получается гармоничная картина: организация регулярно сообщает новости о своей деятельности, проводит системную работу в информационных проектах, агитируя за те ценности, проводником которых в обществе является, и дает экспертную оценку тем событиям в стране, которые имеют отношение к ее деятельности.

###

**Алексей Голонцов**

(Информация про автора размещена в статье “Йода и Дарт Вейдер – разные стили, на разных сторонах силы”, раздел “Успешные практики”)

## **ПОСМОТРИТЕ НА СЛАЙДЫ С ЛЮБОВЬЮ<sup>1</sup>**

*Удовольствие от презентации с использованием PowerPoint возможно, если ведущий и участники получают его вместе.*

Наверно, каждый современный менеджер и тренер использует в своей работе коммуникационные и мультимедийные технологии. Навыки использования современного оборудования и инструментов становятся необходимой частью функциональной грамотности. Искусное применение технологий облегчает наш труд, экономит время, повышает производительность и эффективность.

Так же, как трибуна в свое время возвысила выступающего над аудиторией, а микрофон сделал голос громче, так и PowerPoint сегодня дает в руки еще один инструмент для более эффективного взаимодействия с аудиторией. В прошлом во время публичных выступлений или переговоров важную роль играли ораторские способности, красноречие и харизма. Сегодня многие смело доверяют часть работы своему помощнику - PowerPoint презентации.

PowerPoint уже зарекомендовал себя как многофункциональный инструмент. Его используют как снотворное, как средство наказания и даже как орудие пыток. Значительно реже – по его прямому назначению. Ниже я попробую перечислить основные проблемы, с которыми встречаются авторы PowerPoint презентаций.

---

<sup>1</sup> Помимо просветительской цели, этот материал продиктован гуманистическим стремлением сократить количество пострадавших от бессмысленных и беспощадных презентаций.

## **В чем проблема с PowerPoint презентацией?**

**Презентация очень похожа на многие другие.** Такие презентации лишены уникальности, в них часто использован самый популярный и уже надоевший шаблон (template). Дизайн каждого слайда привычен и скучен – это однообразные массивы текста и забавные изображения из коллекции рисунков Microsoft Office.

**Презентация сделана неумело.** Неумелые презентации появляются, когда автор не очень хорошо владеет приложением PowerPoint или презентация была сделана наспех без должного внимания к участникам, для которых она предназначена. В такой презентации тексту не хватает места на слайде, пропорции изображений искажены, а элементы, вставленные из других приложений (Word, Excel), выглядят не очень уместно. В таких презентациях внимание привлекают ошибки, а суть сообщения уходит на второй план или ускользает.

**Презентация используется не по назначению.** Многие выступающие используют презентацию как конспект своего выступления, зачитывая вслух текст с экрана. Как правило, люди в аудитории тоже умеют читать, что они и делают, читая текст гораздо быстрее, чем выступающий успевает его озвучить. Если люди читают текст с экрана, они уже не слушают ведущего, выступление которого становится бессмысленным.

**Презентация перегружена данными.** Такая презентация напоминает кадры из фильма «Матрица», где на темно-зеленом фоне цифрового мира течет бесконечный поток светло-зеленых символов. В нашей реальности такие презентации чрезмерно насыщены текстом, статистическими данными, сложными графиками и излишне детализированными диаграммами.

**Презентаций слишком много.** Рекомендуемое количество слайдов для одной презентации – 10-15. Однако довольно часто презентация состоит из десятков или даже сотен слайдов, демонстрация которых требует большого количества времени. Оптимальная продолжительность одной презентации – 30-45 минут (для специально подготовленных и закаленных участников – 1 час). После этого презентация должна уступить

место дискуссии, индивидуальной или групповой работе или перерыву на кофе.

### **Научный подход к презентации с использованием PowerPoint, или Как я понимаю когнитивную теорию Ричарда Майера**

В основе теории три положения, которые объясняют процесс обработки человеком поступающей извне информации. Эта теория применима к обучению с использованием мультимедийных технологий и полезна для пользователей PowerPoint.

1. Когнитивные возможности человека ограничены
2. Два основных канала получения информации (аудиальный и визуальный)
3. Познание - это активный процесс.

Визуальная и вербальная информация обрабатывается человеческим мозгом по-разному в силу того, что визуальная информация поступает в виде сенсорных сигналов, а вербальная - в виде символов, с которыми она ассоциируется. Поступающая извне информация направляется в рабочую память - временное хранилище человеческого мозга. Независимо от типа информации, человек может одновременно держать в рабочей памяти только семь (+/-2) простых элементов информации, таких как слова, числа, символы, звуки.

Емкость рабочей памяти ограничена. Визуальный и аудиальный каналы получения информации независимы друг от друга и каждый из них имеет свой предел получения и обработки информации.

Мозг преобразует различные элементы информации в ментальную модель. Ментальная модель – это набор связей, которые соединяют новые данные вместе и совмещают их со знаниями, приобретенными ранее. По мере конструирования ментальной модели мозг перемещает информацию из рабочей памяти в более постоянные хранилища.

Для наиболее эффективного использования PowerPoint следует учитывать принципы организации когнитивной системы человека.

Это означает, что стандартный слайд, сопровождающий выступление ведущего, должен содержать изображение с небольшим количеством текста. Такой подход позволит активировать оба канала получения информации, но не превысит емкость рабочей памяти человека и не перегрузит его когнитивную систему.

### **Как сделать презентацию PowerPoint безопасной для жизни людей**

Еще до того, как открыть приложение PowerPoint, следует подумать о том дне, когда готовая презентация будет представлена публике. Можно начать, ответив на следующие простые вопросы: С какой целью я встречаюсь с людьми, которые придут на мое выступление? Кто эти люди и каковы их ожидания? Действительно ли мы все не можем обойтись без PowerPoint?

Внутренняя структура и логика презентации должна быть понятна не только ведущему, но и очевидна для аудитории. Как в литературном произведении, содержание презентации может состоять из связанных смысловых блоков, следовать развитию сюжета выступления и поддерживать внимание аудитории.

Рациональный подход к оформлению слайдов предполагает разумное использование каждого сантиметра пространства на экране, чтобы свести к минимуму количество текста и достичь гармонии в сочетании текста и изображений. Создавая радующий глаз, привлекательный и оригинальный дизайн слайдов, можно сделать для себя открытие, что самый лучший слайд вообще не содержит текста. Это тем более удивительно, потому что привычные слайды, как правило, выглядят по-другому. Если удастся быть и рациональным и творческим одновременно, то этим ведущий заслужит благодарность аудитории и приблизится к достижению цели своего выступления.

Хорошее выступление требует репетиции. Полезно заранее ознакомиться с помещением, в котором будет проходить мероприятие, представить себе, как будут располагаться участники и где будет место выступающего. Презентация всегда ограничена

по времени. Поэтому, во-первых, нужно точно знать временные рамки, во-вторых, быть уверенным, что выступление соответствует этим рамкам. Лучше иметь некоторый запас времени на случай, если возникнут проблемы с техникой или кто-то из участников будет опаздывать к началу.

Качественная презентация может быть полезна в решении многих сложных задач: продвижении организации или проекта, привлечении ресурсов, информировании, обучении. На мой взгляд, хорошая презентация получается, когда ее автор увлечен процессом создания, но помнит о тех, для кого она предназначена. Это как с японским барабаном тайко – когда в него бьешь с любовью, то получается хороший звук.

###

# ТРЕТИЙ СЕКТОР И ОБЩЕСТВО





**Юнэля Сальнікава** – трэнер-кансультант. Сябра Праўлення МАГА "АКТ", сябра Беларускай асацыяцыі журналістаў. *Практычны псіхолаг (1999). Кандыдат філалагічных навук (2004). Магістр філасофіі (2009). Друкуецца ў часопісах "Асамблея", "Дзеяслоў", ARCHE ды інш.*

*Сфера інтарэсаў – адукацыя дарослых, арганізацыйнае развіццё, сацыяльныя медыя, аналіз сацыяльна-палітычных варункаў дзейнасці некамерцыйных арганізацый.*

## **САЦЫЯЛЬНАЕ КАНСТРУЯВАННЕ РЭАЛЬНАСЦІ І БЕЛАРУСКІ ТРЭЦІ СЕКТАР**

Апошнія гады я ўсё больш адчуваю хранічны недахоп ведаў у трэцім сектары. З аднаго боку, існуе вялізны практычны досвед, назапашаны грамадскімі дзеячамі ў часе рэалізацыі праграмаў і праектаў. Але з іншага – нашым актывістам не хапае тэарэтычнага апарата, які б дапамог “упакаваць” штодзённую дзейнасць беларускай грамадзянскай супольнасці ў канцэптуальныя рамкі – рамкі, якія б далі зразумець сэнс, для чаго ўсё ж гэта робіцца.

У дадзеным артыкуле я спрабую асэнсаваць беларускую рэальнасць, у тым ліку трэці сектар, праз прызму аднаго з накірункаў сучаснай сацыяльнай тэорыі – сацыяльнага канструктывізму. Прапанаваны падыход, натуральна, не прэтэндуе на сцвярджанне канчатковай ісціны, гэта хутчэй перспектыва для будучых даследаванняў, адкрытая для крытыкі і абмеркавання.

### **Троху тэорыі**

Ці ствараецца свет нашай уласнай актыўнасцю? Ці ствараем мы свет, а не вынаходзім яго? У адрозненне ад многіх іншых

канцэпцый, сацыяльны канструктыўізм на гэтыя пытанні адказвае станоўча.

Канструктывісты не разглядаюць сацыяльную рэальнасць як нязменную дадзенасць. Пад канструктывісцкім тэзісам “факты канструююцца” маецца на ўвазе, што факты знаходзяцца ў залежнасці ад пэўных чалавечых дзеянняў і ўзаемадзеянняў.

У сэрцы канструктывісцкай тэорыі знаходзіцца чалавек як сацыяльная істота, якая збірае веды, стварае сябе і ўплывае (змняе) на сацыяльны свет праз пастаянныя стасункі з іншымі людзьмі. Атрымліваецца, што “рэальнасць” – гэта пераважна веды пра гэтую “рэальнасць”. І той, хто валодае і кантралюе веды, фармулюе і вызначае рэальнасць для астатніх.

### **Канструяванне рэальнасці – гэта працэс**

Пачнем з таго, што любое грамадства ўяўляе сабой набор інстытуцый, знаёмства з якімі ўпісвае чалавека ў сацыяльны свет. Сям’я, школа, універсітэт, дзяржаўныя структуры, грамадская арганізацыя, шлюб – усё гэтыя ўстановы паўстаюць перад чалавекам як неаспрэчныя факты. І гэта добра, таму што чалавек як недасканалая біялагічная істота наўрад ці здолеў бы існаваць, калі б не прыдумаў сацыяльны дадатак да прыроднага асяродку.

Заўжды трэба памятаць, што грамадства – гэта прадукт, створаны ў выніку чалавечай дзейнасці. З гэтага простага тэзіса для мяне вынікае як сама мала дзве важныя высновы, скажу болей – нават жыццёвыя ўстаноўкі.

Па-першае, калі што-небудзь прыдуманая людзьмі, значыць, заўсёды можна паставіць пад сумнеў абгрунтаванасць іх дзеянняў і адпаведна мэтазгоднасць існавання той ці іншай інстытуцыі. Не думаю, што сённяшнія людзі менш разумныя, чым былі 10 ці 1000 год таму.

Па-другое, у любы момант чалавек здольны мяняць не толькі асабістае жыццё, але і свет вакол сябе. Тое, што ў трэцім сектары ведаюць як “актыўнасць”, у сацыяльнай тэорыі называюць “калектыўнай агентнасцю” – здольнасцю кожнага чалавека ўплываць праз супольныя дзеянні.

## Беларуская сацыяльная рэальнасць

Што з сябе ўяўляе беларускі сацыяльны свет? Перадусім варта зазначыць, што дзяржава (дзяржаўныя органы) з'яўляецца асноўным носьбітам і транслятарам ведаў у межах Рэспублікі Беларусь. Маючы ў сваім распараджэнні сродкі мас-медыя, сярэдняю і вышэйшую адукацыю і іншыя інструменты, улада эфектыўна перадае грамадзянам сваё бачанне сацыяльнага свету.

За 15 год прэзідэнцкага кіравання ў краіне быў створаны дастаткова ўстойлівы інстытуцыянальны парадак, увасабленнем якога з'яўляецца непасрэдна асоба прэзідэнта. Гэтая ўстойлівасць тлумачыцца таксама тым, што сучасныя афіцыйныя інстытуцыі шмат каму падаюцца ўжо нязменнымі і нават “натуральнымі”.

Гэта адбываецца пры перадачы сацыяльнага свету наступным пакаленням: “дзеці” ўспрымаюць рэальнасць не як тое, што было створана іх “бацькамі”, а як традыцыю і аб'ектыўныя факты. Малодшае пакаленне не ведае ўмоваў стварэння інстытутаў і іх першасныя значэнні, для нашчадкаў сацыяльны і прыродны свет маюць прыкладна аднолькавую ступень непразрыстасці.

Чым больш працяглая гісторыя інстытуцый, тым менш зразумелыя гэтыя інстытуцыі. Прычым прынцыповая невытлумачальнасць сацыяльных устаноў перадаецца не толькі “дзецям”, але і “бацькам”-стваральнікам. Гэта дасягаецца дзякуючы люстэркаваму эфекту: “бацькі” бачаць, што “дзеці” ўспрымаюць створаную рэальнасць як прыродную, таму пачынаюць самі ставіцца сур'ёзна да прадуктаў сваёй дзейнасці.

Можна меркаваць, што беларускія дзяржаўныя інстытуцыі, дзякуючы наяўнасці ўласнай гісторыі, нават для сваіх стваральнікаў з'яўляюцца ўжо чымсьці адасобленым, аб'ектыўным. Больш за тое, улада ўсялякім чынам імкнецца, каб створаны ёй свет успрымаўся як прыродны.

Усе спробы незалежных суб'ектаў рэканструяваць афіцыйныя практыкі, паказаць іх сканструяванасць нязменна пераследуюцца. Пра гэта сведчыць і сітуацыя з маргіналізаваннем альтэрнатыўнага (апазіцыйнага) асяродку, і манапалізацыя ўладай публічнай прасторы, і пераслед незалежных навукоўцаў і інстытуцый.

## Трэці сектар

Сама назва “трэці сектар” дэманструе, што няўрадавыя арганізацыі з’яўляюцца неад’емнай часткай грамадства разам з двума іншымі сектарамі – дзяржаўным і прыбытковым. Праўда, такі падзел тычыцца перадусім заходніх краін з развітымі дэмакратычнымі каштоўнасцямі.

Мінімальна грамадзянская супольнасць – гэта наяўнасць свабодных асацыяцый, якія не знаходзяцца пад кантролем дзяржавы. У моцным сэнсе існаванне грамадзянскай супольнасці дасылае да такога грамадства, якое можа структураваць сябе і каардынаваць свае дзеянні праз свабодныя асацыяцыі, прычым гэтыя асацыяцыі могуць у значнай ступені вызначаць накірункі дзяржаўнай палітыкі.

Фармальна ў Беларусі прысутнічае інстытуцыяналізавана развітая грамадзянская супольнасць – адных толькі зарэгістраваных грамадскіх аб’яднанняў налічваецца больш 2 200. Але наколькі беларускі няўрадавы сектар самастойны і зразумелы ў сваіх сацыяльных фармулёўках? Якія магчымасці ён мае, каб даносіць сваё бачанне сацыяльнага свету да грамадзян? Які ўплыў мае на дзяржаўную палітыку? Для мяне гэта пакуль, на жаль, рытарычныя пытанні.

З аднаго боку, канешне, дзяржава ў Беларусі вельмі моцны сацыяльны суб’ект, які да таго ж прэтэндуе быць і адзіным. Усё тое, што не ўпісваецца ў паняцці ўлады, – адаптуецца ці адмаўляецца. Вядомы выпадак з Беларускім саюзам моладзі (БСМ), спадкаемцам камсамолу, які трымаў самастойнасць аж да 2002 года, але ў выніку быў далучаны да прапрэзідэнцкай моладзевай арганізацыі БРСМ.

Арганізацыі, якія не пажадалі “па-добраму” прыняць афіцыйную версію сацыяльнага парадку, былі дыскрэдытаваныя ў вачох грамадскасці і юрыдычна ліквідаваныя. Яскравым фактам “зачысткі” паслужылі падзеі пасля прэзідэнцкіх выбараў 2001 года, калі пацярпелі арганізацыі, якія ўдзельнічалі ў выбарчай кампаніі на баку альтэрнатыўнага кандыдата.

З іншага боку, трэці сектар як з’ява з’яўляецца пакуль чужародным для беларускага грамадства. Першыя незалежныя

няўрадавыя арганізацыі з’явіліся ў Беларусі толькі напрыканцы 1980-х гадоў і не здолелі скласці канкурэнцыю дзяржаве. Наўрад ці будзе памылкай сцвярджаць, што для шырокага насельніцтва грамадскія арганізацыі да гэтага часу застаюцца на сацыяльнай перыферыі і маюць статус кшталту “грамадскіх вар’ятаў”.

### **Перспективы трэцяга сектара?**

Я бачу тры прычыны слабасці і “непаўнавартасці” ўнутры беларускай грамадзянскай супольнасці.

(1) Не хапае сацыяльных практык, якія б мелі несупярэчлівае ўкараненне ў беларускім грамадстве.

У чым сіла афіцыйнага азначэння рэальнасці? У тым, што яно адпавядае патэрналісцкім памкненням насельніцтва і выкарыстоўвае знаёмае савецкае мінулае. Грамадскія ж арганізацыі, па сутнасці, прадстаўляюць каштоўнасці заходняй цывілізацыі – эгалітарызм, прыярытэт правоў чалавека, народнае самакіраванне, якія, аднак, пакуль не маюць апірышча ў народзе.

(2) Няма адназначнага, зразумелага, канкурэнтназдольнага бачання свету.

Улада сістэматычна і бесперапынна знаёміць грамадзян са сваімі значэннямі. Падобная стратэгія цалкам апраўдана. Як адзначаюць сацыяльныя канструктывісты, чалавечыя істоты лянiвiя, няпамятлiвiя, а часта яшчэ і глупыя. Адпаведна ўсялякая інстытуцыя дзеля падтрымання сваёй устойлівасці мусіць рэгулярна, а часам і навязліва трансляваць спрощаныя формулы, каб іх было лёгка вывучыць і запомніць наступным пакаленням.

А што робіць трэці сектар? Ён прывозіць з-за мяжы новую, разнастайную інфармацыю, дае сваім кліентам альтэрнатывы, прымушае людзей думаць і нават дзейнічаць. Апошніх, зразумела, знаходзіцца няшмат у любым грамадстве.

(3) Няма сталага апелявання да паўсядзённага жыцця і яго падставовага матыву – прагматычнага.

“Трасянка” – гэта не проста мова ўлады і большасці беларусаў, гэта паўсядзённасць нашага жыцця. Улада размаўляе з электаратам

на мове прыбытку і прагматыкі, а грамадскія арганізацыі прапагандуюць абстрактныя каштоўнасці, без якіх можна выжыць.

Пакуль я з'яўляюся перакананай песімісткай у тым, што пералічаныя прычыны можна перафармуляваць у перспектывы развіцця трэцяга сектара.

Дзе тое апірышча (традыцыі, культурныя практыкі) беларусаў, на што можна было абaperціся няўрадавым арганізацыям, якія пакуль “страшно далеки от народа” ?

Якое адзінае, зразумелае бачанне рэальнасці можа прапанаваць трэці сектар, плюралістычны і разнастайны па сваім вызначэнні?

І нарэшце, у чым можа заключацца практычная карысць ад трэцяга сектара, сапраўды неабходная насельніцтву?

Ці ёсць адказы на гэтыя пытанні ў вас?

###

## **СОЦИАЛЬНОЕ КОНСТРУИРОВАНИЕ РЕАЛЬНОСТИ И БЕЛОРУССКИЙ ТРЕТИЙ СЕКТОР: ГОВОРЯТ ЭКСПЕРТЫ**

*В августе 2009 года Международное просветительское общественное объединение «АКТ» провело круглый стол «Социальное конструирование реальности и белорусский третий сектор», на котором собрались 15 экспертов, представляющих общественные организации и научные сообщества Беларуси. Юнэля Сальникова, магистр философии, представила свой взгляд на теорию социального конструктивизма и ее применимость к развитию белорусского общества и государства. Эксперты живо и критично отнеслись к услышанному, что нашло свое отражение в цитатах, приведенных ниже.*

### **Немного о понятиях**

**Кирилл Коктыш**, кандидат политических наук: В реальной повседневности конструирование происходит ежеминутно. Джордж Сорос – филантроп, Джордж Сорос спекулянт, Джордж Сорос – человек, который никогда не пересечет границу Великобритании. Все три определения абсолютно верные и в то же время – это три абсолютно разные реальности.

Это конструирование происходит постоянно, когда давая чему-то имя, давая чему-то характеристику, мы складываем конструкт. Конструирование происходит в силу каких-то причин. Кому нужно называть Сороса спекулянтом, а кому финансовым гением? И за тем, и за другим существует свое целеполагание, почему я его считаю таким, а не другим.

### **О третьем секторе и о кухонном протесте**

**Кирилл Коктыш**: Первая проблема: сегодня третий сектор выражает кухонный, эстетический протест. Как правило, людей не устраивает эстетика. Грубость, хамство – внешние атрибуты, но по содержательной части они не являются носителями альтернативы.

Вторая проблема: реальность, которая сегодня есть, уже изменилась, но не все это ощутили. А альтернативы тому, как она изменилась, нет. Ни у нас, ни у них, ни у третьего сектора. Более того, мало кто начал об этом думать. Первой начала думать об этом власть.

Вся сущность государства в изъятии и перераспределении ресурсов. Третий сектор возможен как таковой только в том случае, если у него есть другое мнение по поводу того, что изымать и что перераспределять. Это абсолютно предметная, измеряемая и отчитываемая вещь. Если нет простой конкретики, нет и третьего сектора. Есть масса замечательных людей, которые на самом деле ничего не могут сказать, кроме своего эстетического отношения.

Экономика всегда завязана на внутренний порядок вещей. Когда португалец обменивал у туземца бусы на алмаз, никто никого не обманывал. Если туземец при помощи бус мог занять главное место у себя в своей экономике, он делал равный обмен. Он завоевывал другую властную позицию, несмотря на разницу в весе этих двух ценностей. Ведь предмет имеет ценность не сам по себе, а только в рамках конкретного общества. Привезите яблоки в Таиланд, где они в дефиците, и вы озолотитесь.

Без экономики не бывает политики. Тем не менее, третий сектор мыслит себя исключительно в ценностной парадигме и не думает, как поддержать какие-то материальные интересы, работать не в режиме бессребренничества, как городской сумасшедший, а ради обретения влияния, например. И если под это не создается парадигма, то третий сектор никогда не выйдет за рамки кухонного протеста. Значит, ему выгодно быть таким, какой он есть сейчас.

### **О третьем секторе и об отсутствии единой цели**

**Валерий Жураковский**, тренер-консультант, член Правления МПОО «АКТ»: Третий сектор – это самоорганизация общества. Это не то, что организует государство, а то, что самоорганизуется в обществе для представления различных групп интересов. Нельзя схему государства наложить на схему гражданского общества и третьего сектора. Нельзя даже пользоваться терминологией из



государственной схемы, потому что там свои герои, свои термины и совсем другая конструкция.

Мы рассуждаем о третьем секторе как о едином субъекте, а это другая социальная реальность. О ней нельзя рассуждать в парадигме государственных институтов. У гражданского общества не может быть единой цели, скоординированного выстраивания реальности, потому что это другая реальность по определению. Это разные организации, которые преследуют свои цели своими способами. У них разные герои. Исходя из своих приоритетов, они выстраивают разные конструкты и несут разные ключевые послания.

### **О силе единого послания**

**Юнэля Сальникова:** Плюрализм – это демократическая ценность гражданского общества. Но послание третьего сектора должно быть единым. В чем секрет успеха президента РБ – он везде говорит одно и то же политическое послание. Третий сектор в этом слаб. Он обучается на многих семинарах, каждый представитель сам по себе компетентен, высокопрофессионален, но в целом третий сектор концептуально слабый. А он должен продвигать интересы различных групп, потому что за эти группы больше никто не скажет.

### **О позиции социальных общественных организаций**

**Максим Подберезкин,** сотрудник ОБО «Белорусский детский хоспис»: Мне в нашей дискуссии не очень понятна политизация: третий сектор – это не только не государство, это еще и против государства. Я вижу третий сектор в дополнении к государству. Общественные организации работают для общества. Государство оказывает услуги, мы тоже. И мы их оказываем лучше. Человек имеет возможность выбрать: пойти в государство за услугой или пойти к нам.

Мы работаем давно. Сейчас работаем с этой властью. Поменяется власть - будем работать с другой. Главное, чтобы люди

получали услуги, которые им нужны. Надо ли объединять организации политические и неполитические? Я не хотел бы, чтобы нас объединяли с организациями, которые себя скомпрометировали. Экономические принципы будут работать. Если система функционирует неэффективно, то рано или поздно она меняется. Человек увидит, что лучше, и будет выбирать то, что лучше. Сейчас к этому и идет. Медленно, но идет.

### **О новых реальностях, сконструированных третьим сектором**

**Валерий Жураковский:** В деревне Комарово общественные организации полностью поменяли уклад жизни. Это уже другая реальность. Государство ездит, смотрит, что же они там такое натворили, привозят туда проводить совещания, показывают, что оказывается в деревне можно жить. Это первый пример. Второй пример: ряд экологических организаций через образование об устойчивом развитии создали целую отрасль экономики – агротуризм, агроусадьбы – это было создано третьим сектором через просветительство.

### **О некоторых опасениях в отношении социальной реальности «третий сектор»**

**Владимир Корж,** тренер-консультант, член Правления МПОО «АКТ»: Я иду в государство или в бизнес, к взрослым людям и говорю, что я из третьего сектора, а они этого не понимают. Поэтому мне представляется, что третий сектор как реальность еще, в принципе, не существует. Можно и нужно постепенно создавать эту реальность через социальные практики, привлекательные для общественности.

Ситуация усугубляется тем, что третий сектор в таком виде, как мы его понимаем внутри сектора, - это «подарок» с Запада, это чужая реальность, которую мы пытаемся привить к существующей политической системе, реконструировавшей то, что было раньше.

## О парадоксах процесса социального конструирования

**Валерий Жураковский:** Я наблюдаю, как меняется мышление людей, работающих в социальных организациях. Они начинали с того, что сидели и ждали, когда к ним придет гуманитарка - то ли от государства, то ли с Запада. Сейчас у них другое мышление. Они сознательно отказываются от гуманитарки, понимая, что то, что они сделают сами – это более важно. Изменение мышления людей – это те существенные вещи, которые могут изменить и сконструировать новую реальность.

**Кирилл Коктыш:** Но мышление изменилось потому, что кто-то создал систему, когда так мыслить стало выгодно, а потом люди стали менять мышление под эту выгодную структуру. Т.е. вначале все равно был конструкт.

В Советском Союзе очень хорошо работал обмен различных капиталов. Капитал престижа, капитал власти, капитал влияния. Они очень хорошо конвертировались друг в друга, и рабочий, будучи передовиком производства, мог очень хорошо себя чувствовать наравне с выдающимся ученым.

То, что мы называем «изменением мышления» - это «изменение понятия выгоды». Если выгода раньше мыслилась материально, то сегодня, делая что-то в социальном пространстве, можно получать моральную компенсацию в виде уважения, в виде престижа, в виде пользы.

Человек – существо крайне рациональное и никогда не поступает во вред себе. А если есть возможность действовать с выгодой, но чтобы выгода была не только материальной, то человек так и будет действовать. В России организации предоставляют выгоду карьерного роста – работает. Если организации третьего сектора сделают более серьезную систему конвертации - не только утилитарные, не только карьерные, властные возможности, но и возможности престижа, уважения, культурного влияния - это будет работать, и сработает для любого возраста.

## **О практической пользе популяризации социального конструктивизма**

**Ирина Глухова**, магистр философии: Власть делает так, чтобы люди перестали замечать, что социальная реальность конструируется, и воспринимали ситуацию как естественную. Но важно, чтобы люди увидели, что реальность может конструироваться и что она конструируется. Это высвобождающий момент, осознание того, что я вижу и могу выбирать.

Третий сектор – это как комната, в которой выключили свет. Организации сталкиваются друг с другом, объединить их в этой темноте сложно. Включите свет, покажите, что реальность конструируется, и тогда каждый увидит и найдет возможность выбрать, чем надо заниматься. Организации и люди не будут мешать друг другу. Они будут эффективно действовать в этой реальности.

## **О взаимопроникновении экспертных сообществ**

**Юнэля Сальникова**: Такое впечатление, что в нашем третьем секторе каждый действует, как может. У организации есть своя информация и свои клиенты – и она остается на плаву. Существуют авторитетные экспертные сообщества, научные объединения, однако создается впечатление, что они сами по себе. Есть сообщества, интересующиеся третьим сектором, пишут о нем работы, но проникновения происходит на удивление мало.

Хорошо, если бы третий сектор учился не только практически, но и теоретически. Идет волна оперативной информации, новостей, практической деятельности, а анализа, аналитики мало. Этим надо заниматься и создавать пространство обсуждений и концептуализации.

*МПОО "АКТ" выражает искреннюю благодарность всем участникам круглого стола за активность и весомый интеллектуальный вклад в дискуссию.*

Материал подготовили Владимир Корж и Светлана Зинкевич

## КАНЦЭПЦЫЯ РАЗВІЦЦЯ ГРАМАДЗЯНСКОЙ СУПОЛЬНАСЦІ: КАМЕНТАРЫІ АЎТАРАЎ

У пачатку 2009 года Асамблея няўрадавых дэмакратычных арганізацый абвясціла пра стварэнне Канцэпцыі развіцця грамадзянскай супольнасці Беларусі<sup>1</sup>. З’яўленне дакумента выклікала дыскусіі ў грамадскім сектары. Для сайта [actngo.info](http://actngo.info) адны з аўтараў Канцэпцыі – Алег Гулак (Беларускі Хельсінскі камітэт) і Сяргей Мацкевіч (Цэнтр “Супольнасьць”) – даюць некаторыя тлумачэнні.

### Пераадолець барыкаднае мысленне

*Actngo.info: Распавядзіце, калі ласка, адкуль узялася ідэя распрацоўкі Канцэпцыі грамадзянскай супольнасці Беларусі.*

**Алег Гулак:** Гэта была мая ідэя прапанаваць падобны дакумент перш за ўсё Грамадска-кансультатыўнаму Савету пры Адміністрацыі прэзідэнта. Тым самым мы хацелі звярнуць увагу на праблемы грамадзянскай супольнасці, развіцця трэцяга сектара ў Беларусі.

Канцэпцыя – гэта станоўчы мэсідж уладзе, крок да пераадолення “барыкаднага” мыслення, якое сфармавалася за апошнія гады паміж уладай і грамадзянскай супольнасцю.

**Сяргей Мацкевіч:** Удакладню, што Канцэпцыя – гэта не ёсць дамова паміж намі, трэцім сектарам, і ўрадам, хаця можа нам і хацелася б, каб гэта так і было. Рэальна гэта дакумент для прыняцця якім-небудзь дзяржаўным органам, які прадэкларуе добрыя намеры. Як мінімум мы хацелі, каб былі дэклараваныя неварожыя адносіны ўлады і прадстаўнікоў грамадзянскай супольнасці.

*Actngo.info: Атрымліваецца, што асноўны адрасат Канцэпцыі – гэта ўлады?*

**Гулак:** Удакладняючы сваю думку, я скажу, што канцэпцыя патрэбна не толькі для ўлады, але і для самога трэцяга сектара. Як любы дастаткова глабальны дакумент, Канцэпцыя бачання развіцця

---

<sup>1</sup> Праект Канцэпцыі развіцця грамадзянскай супольнасці Беларусі размешчаны ў ДАДАТКУ #1.

не можа быць аднабаковай. Развіццё грамадзянскай супольнасці немагчымае без грамадзянскай супольнасці і без дзяржавы. Мы жывем у дзяржаве, і дзяржава стварае пэўныя прававыя і іншыя ўмовы для развіцця грамадзянскай супольнасці.

На маю думку, сёння важна не толькі дзяржаве гаварыць пра тое, што грамадзянская супольнасць – гэта карысная рэч. Але і грамадзянская супольнасць павінна дакладна для сябе вызначыць, як яна бачыць свае стасункі з дзяржавай.

### **Замежны досвед**

*Actngo.info: Ці існуюць падобныя дакументы ў іншых краінах?*

**Гулак:** Штуршком для беларускай Канцэпцыі сталася праца ICNL (Міжнародны цэнтр некамерцыйнага права, ЗША), які ў розных краінах спрыяў з’яўленню таго, што можна назваць канцэпцыямі развіцця грамадзянскай супольнасці.

Падобнага кшталту дакументы прынятыя ў краінах Еўразвязу – у Харватыі, Вугоршчыне, Брытаніі, Францыі, Эстоніі ды інш., а таксама ў некаторых краінах СНД на ўзроўні заканадаўства.

У 2002 годзе ў Казахстане пастановай Урада была зацверджана Канцэпцыя дзяржаўнай падтрымкі НДА. Гэты дакумент вызначыў мэты і прыярытэты дзяржаўнай падтрымкі некамерцыйнага сектара, прынцыпы, механізмы і ўзроўні яе рэалізацыі.

Такая практыка вартая пераймання, бо дапамагае развіццю дэмакратыі і грамадзянскай супольнасці, дазваляе іншымі вачыма паглядзець на ўзаемаадносіны няўрадавых арганізацый і дзяржавы.

### **Важна знайсці пагадненне на канцэптуальным узроўні**

*Actngo.info: Пракаментуйце, калі ласка, асноўныя пункты беларускай Канцэпцыі развіцця грамадзянскай супольнасці.*

**Гулак:** Па-першае, важны канцэптуальны момант – пагадзіцца на тым, з чаго пачынаецца дакумент. А менавіта: развіццё грамадзянскай супольнасці – гэта адна з найважнейшых умоваў

стварэння Беларусі як дэмакратычнай прававой сацыяльнай дзяржавы.

Другі важны момант – гэта спроба патлумачыць дзяржаве, што няўрадавыя арганізацыі не ёсць альтэрнатывай ураду, а гэта форма самаарганізацыі і самадапамогі грамадзян.

Дзейнасць грамадзянскай супольнасці ў краіне ў значным сэнсе аблягчае працу дзяржавы ў вырашэнні сацыяльных праблем. І гэта тое, чаго, на маю думку, улады пакуль не разумеюць. Няўрадавыя арганізацыі гатовы браць на сябе частку адказнасці за якасць жыцця грамадзянаў. У агульных палажэннях мы ўзгадалі пра Усходняе партнёрства ў тым сэнсе, што развіццё стасункаў з няўрадавымі арганізацыямі адпавядае духу Усходняга партнёрства.

У Канцэпцыі ёсць спасылка на прававую базу, пералічаны каштоўнасці і формы супрацоўніцтва дзяржавы і грамадзянскай супольнасці.

Больш канкрэтна мэты ў Канцэпцыі сфармуляваны наступным чынам:

1. Стварэнне спрыяльных прававых умоў для ўмацавання грамадскасці і развіцця дэмакратыі ў Беларусі.

2. Наладжванне камунікацыі паміж органамі ўлады і аб'яднаннямі грамадзянаў.

3. Актывізацыя ўдзелу грамадзянаў у дзейнасці аб'яднанняў, працэсе прыняцця і выканання рашэнняў.

4. Развіццё валанцёрства і дабрачыннасці.

*Actngo.info: У гэтым Канцэпцыі, па сутнасці, няма плана дзеянняў...*

**Гулак:** Так. Менавіта з вышэй пералічаных момантаў вынікае сам выгляд дакумента, большы акцэнт на каштоўнасцях і прынцыпах. Мы тут адмыслова не распрацоўвалі план дзеянняў. Чым больш дэталей – тым больш падставай разыходзіцца і спрачацца.

Пакуль мы не пагадзіліся па агульных падыходах, цяжка казаць пра канкрэтны план. Важна знайсці пагадненне на канцэптуальным узроўні для таго, каб потым можна было б дэталізаваць.

**Мацкевіч:** Да Канцэпцыі ёсць Дадатак “Напрамкі ўдасканалення прававога рэгулявання дзейнасці грамадзянскай супольнасці”.

У Дадатку акрэслены канкрэтныя крокі, неабходныя для стварэння спрыяльных умоваў працы няўрадавых арганізацый, а менавіта – скасаванне забароны на дзейнасць незарэгістраваных грамадскіх аб'яднанняў, прадастаўленне некамерцыйным арганізацыям права ільготнай арэнднай стаўкі, распрацоўка празрыстай сістэмы фінансавання НКА з дзяржаўнага бюджэту і інш.

Дадатак – гэта не частка канцэпцыі, гэтым дадаткам мы паказваем, наколькі сур'ёзна кепская сітуацыя ў нашым прававым полі. Калі б мы не далучалі Дадатак да Канцэпцыі, то можна было б меркаваць, што мы амаль задаволеныя сітуацыяй.

### **Абмеркаванне Канцэпцыі працягваецца**

*Actngo.info: Што ўжо зроблена для прасоўвання Канцэпцыі? Якія крокі па развіцці і рэалізацыі дакумента плануецца надалей?*

**Гулак:** Улетку 2009 года я даслаў Канцэпцыю сябрам Грамадска-кансультацыйнага Савета пры Адміністрацыі прэзідэнта. Я падаваў дакумент ад сябе асабіста, паколькі сяброўства ў Савеце персанальнае.

Я прапанаваў абмеркаваць дакумент у он-лайн рэжыме з перспекывай разгляду на адным з пасяджэнняў Савета. Рэакцыя была толькі ад 6-7 чалавек.

Але я думаю, што сітуацыя ў нашай краіне падыйшла да таго, што дзяржава разумее ўсё большую важнасць дыялогу з трэцім сектарам. Гэта для нас новая сітуацыя, выклік, якога раней не было.

Таму мы разглядаем Канцэпцыю як штуршок, каб разварушыць сітуацыю, каб пачаць абмяркоўваць – тое, што зараз і адбываецца.

На пасяджэнні Рабочай групы Асамблеі НДА, 16 кастрычніка 2009 года, было вырашана працягнуць на некалькі месяцаў дыскусію і абмеркаванні сярод грамадскіх актывістаў на рэгіянальным і сталічным узроўнях. Мы будзем вельмі ўдзячныя за любыя заўвагі, дапаўненні, крытыку, развіццё гэтага дакумента – давайце гэта рабіць разам.

###

Матэрыял падрыхтавала Юнэля Сальнікава



## **КАНЦЭПЦЫЯ РАЗВІЦЦЯ ГРАМАДЗЯНСКОЙ СУПОЛЬНАСЦІ: АБМЕРКАВАННЕ**

У верасні 2009 года Міжнароднае асветніцкае грамадскае аб'яднанне “АКТ” арганізавала круглы стол па абмеркаванні Канцэпцыі развіцця грамадзянскай супольнасці<sup>1</sup> (далей - Канцэпцыя). Канцэпцыя была распрацавана з ініцыятывы Асамблеі няўрадавых дэмакратычных арганізацый Беларусі і выклікала жывую дыскусію ў трэцім сектары.

На свой круглы стол МАГА “АКТ” запрасіў аўтараў Канцэпцыі і прадстаўнікоў грамадзянскай супольнасці Беларусі, каб разам высветліць моцныя і слабыя бакі дакумента, а таксама акрэсліць перспектывы далейшага развіцця і рэалізацыі Канцэпцыі.

“Канцэпцыя развіцця грамадзянскай супольнасці Беларусі” – гэта трохстаронкавы дакумент, які мае мэты, акрэслівае прынцыпы, каштоўнасці і формы супрацоўніцтва паміж органамі ўлады і інстытутамі грамадзянскай супольнасці.

Па-за межы Канцэпцыі вынесены Дадатак, у якім вызначаны канкрэтныя крокі па стварэнні спрыяльных прававых умоваў для развіцця грамадзянскай супольнасці на сучасным этапе - скасаванне забароны на дзейнасць незарэгістраваных грамадскіх аб'яднанняў; набліжэнне да заяўляльнага прынцыпу рэгістрацыі; права ільготнай арэнднай стаўкі пры размяшчэнні юрыдычных адрасоў; распрацоўка адкрытай і празрыстай сістэмы фінансавання з дзяржаўнага бюджэту і інш.

### **Факт з'яўлення Канцэпцыі – гэта добра**

*Удзельнікі дыскусіі адзначылі ў якасці станоўчага факта само з'яўленне Канцэпцыі як дакумента, народжанага ў асяродку грамадзянскай супольнасці.*

---

<sup>1</sup> Праект Канцэпцыі развіцця грамадзянскай супольнасці Беларусі размешчаны ў ДАДАТКУ #1.

**Віталь Нікановіч:** Атрымаўшы Канцэпцыю па электроннай пошце ад Асамблеі НДА, я падумаў: о, класна – пачынаецца праца, распрацоўваецца ўнутраная дамова, як развівацца разам.

**Улад Вялічка:** Ні да чаго, што напісана ў Канцэпцыі, у мяне супраціву няма. Для мяне гэта прымальны падыход.

**Ягор Мароз:** Я лічу добрым знакам, што такая Канцэпцыя з’явілася ўвогуле. Гэта сведчыць пра тое, што нехта бачыць развіццё грамадзянскай супольнасці сваёй задачай і працуе, каб вырашыць яе.

**Вольга Сацук:** Мне падаецца, што гэта вельмі добрая ідэя, як гранат – кожнаму па зярнятку. З гэтага дакумента мы маглі б пачаць вялікі грамадскі працэс.

### **Хто? Аўтара!**

*Фармальна аўтарамі Канцэпцыі з’яўляюцца прадстаўнікі арганізацый Асамблеі НДА. Тлумачыць Алег Гулак, старшыня Беларускага Хельсінскага камітэта, сябра Грамадска-кансультацыйнага Савета пры Адміністрацыі прэзідэнта (ГКС):*

Я даслаў Канцэпцыю ў ГКС як персанальную прапанову, заснаваную на распрацоўках Асамблеі НДА. Паколькі я быў у ліку распрацоўнікаў дакумента, мне падалося важным прэзентаваць яго для ГКС. То бок ніякай формы інстытуцыяналізацыі і легалізацыі дакумента пакуль не існуе.

*Удзельнікі дыскусіі заўважылі, што з самога тэксту Канцэпцыі непасрэдна не вынікае, хто з’яўляецца суб’ектам – ад імя каго напісаны дакумент.*

**Улад Вялічка:** Пытанне суб’ектнасці ў чым: пры такім тэксце дакумент атрымліваецца абстрактным – невядома хто, невядома якім чынам бярэцца за распрацоўку і размову пра Канцэпцыю развіцця грамадзянскай супольнасці. Як быццам ад імя дзяржавы трэці сектар рыхтуе дакумент.

Фактычна тым самым мы аддаем права развіваць грамадзянскую супольнасць непасрэдна дзяржаве. Але ў прынцыпе гэта наша задача як суб’ектаў грамадзянскай супольнасці, а задача дзяржавы – не перашкаджаць гэтаму развіццю.

Гэта значыць, з самага першага крока мы неправільна дасылаем сігнал дзяржаве. Тут мне падаецца вельмі важным не аддаваць ініцыятыву за развіццё грамадзянскай супольнасці.

З іншага боку, ад імя сектара вельмі цяжка акумуляваць агульныя пазіцыі (у тым ліку ў выглядзе адзінага дакумента) і ўступаць у адносіны. Зараз, напэўна, Алег Гулак і нямногія іншыя з'яўляюцца адзінымі інстытуцыяналізаванымі прадстаўнікамі пазіцыі трэцяга сектара ў камунікацыях з уладай.

**Сяргей Мацкевіч:** У мяне пытанне да Улада – калі мы будзем разглядаць асноўным суб'ектам Канцэпцыі грамадзянскую супольнасць, ці патрэбна тады нам дзяржава ўвогуле?

**Улад Вялічка:** Сэнс распрацоўкі любых канцэпцый – гэта як вялікі праект ці праграма. Гэта значыць, што калі нешта адбываецца, усе тыя, каго мы называем stakeholders (зацікаўленыя бакі), удзельнічаюць у гэтым.

Калі мы абмяркоўваем Канцэпцыю развіцця грамадзянскай супольнасці, безумоўна, удзел дзяржавы будзе вельмі карысным на гэтым этапе, але трэба яшчэ ўявіць, як дзяржаву можна сюды далучыць, каб не было супрацьстаяння.

**Валеры Журакоўскі:** Прывяду прыклад. Цяпер МАГА “АКТ” лабіруе прыняцце нарматыўных актаў па сацыяльным заказе. Мы не чакаем, пакуль дзяржава саспее і распрацуе гэты дакумент – мы самі як некамерцыйная арганізацыя робім пэўныя захады.

Тое ж і з Канцэпцыяй: калі трэці сектар вызначае, што Канцэпцыя – гэта накірунак дзейнасці грамадзянскай супольнасці, тады трэба прапрацоўваюць і адпаведныя дзеянні. Калі мы разглядаем Канцэпцыю як дзяржаўны дакумент – тады гэта ўжо іншы падыход і сюды ўкладаюцца іншыя мерапрыемствы.

**Алег Гулак:** Я цалкам згодны з заўвагамі, але пакуль не бачу, як да гэтага можна падыходзіць. Таму што, па-першае, дзяржава ўспрымае ў штыкі ўсю незалежную самаарганізацыю людзей. Па-другое, тое, што мы называем “грамадзянскай супольнасцю”, далёка не адназначна бачыць і стасункі з уладай, і сваю ролю. Пакуль больш-менш кансалідаванага погляду не сфармавалася.

Калі б мы ў Канцэпцыю ўклалі той варыянт, як сама грамадзянская супольнасць бачыць сваё развіццё – гэта было б

складана, але цікава. Немагчыма ўсё аб'яднаць у адным дакуменце. Ва ўсялякім выпадку добра, што ўзнікла нагода гэтыя пытанні задаваць. Можа быць, Канцэпцыя зрушыць нашу супольнасць на разуменне гэтых праблем.

### **Для каго? Адрасныя групы Канцэпцыі**

*Засталося адкрытым пытанне, для каго пісалася Канцэпцыя – для ўлады, грамадзянскай супольнасці ці ананімнага чытача.*

**Валеры Журакоўскі:** Калі я чытаў гэты дакумент, у мяне было адчуванне, што ён напісаны для заходняга чытача, а не для ўнутранага спажывання.

У Канцэпцыі я нічога не ўбачыў для сябе як для прадстаўніка грамадзянскай супольнасці. Я ставіў сябе на месца прадстаўнікаў органаў улады і таксама нічога для сябе не знайшоў. Возьмем, да прыкладу, тэрміналогію, якая выкарыстоўваецца ў дакуменце.

Аўтары Канцэпцыі паўсюль ужываюць тэрмін “няўрадавыя арганізацыі”. Але такога тэрміна няма ў прававым полі Беларусі. У Грамадзянскім кодэксе ёсць дакладнае паняцце – “некамерцыйныя арганізацыі”. Усе, хто пералічаны ў дакуменце, належаць да некамерцыйных арганізацый. І калі Канцэпцыя пісалася для органаў улады, то трэба і размаўляць на мове ўлады.

**Алена Ківач:** А мяне бянтэжыць тэрмін “трэці сектар”. Калі мы называем нейкі сектар трэцім, гэта дзіўна гучыць.

**Улад Вялічка:** Для каго напісаны гэты дакумент? Калі для ГКС, то тады ў Канцэпцыі шмат чаго не хапае. Калі мэтавай групай з’яўляецца трэці сектар, тады гэты дакумент павінен эвалюцыянаваць у той бок, што людзі павінны сябе тут убачыць і больш за тое – у гэтым удзельнічаць. Тое самае, што і з дзяржавай – улады трэба ўцягваць у камунікацыі ўжо на этапе распрацоўкі і абмеркавання Канцэпцыі.

**Валеры Шчукін:** Калі Канцэпцыя пісалася для ўладаў, то на іх месцы я б гэтую Канцэпцыю падпісаў. Дакумент, шчыра кажучы, ні да чаго не абавязвае. Больш істотны “Дадатак”, які аўтары вынеслі за межы Канцэпцыі. Але Канцэпцыю з “Дадаткам” улада, канешне, не падпіша.

**Алег Гулак:** Наша дыскусія мне паказвае, што Канцэпцыя аднолькава важная і для дзяржаўных структураў, і для грамадзянскай супольнасці. Таму было б добра, каб былі сектаральныя абмеркаванні, каб была зваротная сувязь з боку тых людзей, якія бачаць сваю прыналежнасць да грамадзянскай супольнасці.

### **Канцэпцыя, дэкларацыя ці...?**

*Неадназначнае трактаванне суб'ектаў, адрасных груп і зместу дакумента вывелі ўдзельнікаў дыскусіі на пытанне яго жанру.*

**Улад Вялічка:** Мая заўвага звязана з жанрам дакумента. Скажаў “канцэпцыя” – пакладзі канцэпцыю. У дадзеным дакуменце адсутнічае план дзеянняў, а без плана дзеянняў гэта не канцэпцыя.

Па-другое, ёсць канкрэтны канфлікт назвы і зместу дакумента. Па сваёй сутнасці дакумент – пра пабудову стасункаў паміж уладамі і грамадзянскай супольнасцю. І гэта не ёсць сінонімам развіцця грамадзянскай супольнасці.

**Валеры Журакоўскі:** Я спрабую знайсці ў Канцэпцыі прагматычны грунт – у чым выгода для розных суб'ектаў. Я рэгулярна камунікую з органамі ўлады па тэме сацыяльнага заказу і бачу, што перадусім яны зыходзяць з вельмі прагматычнага падмурку – якую карысць атрымае дзяржава. За кожным рашэннем улады, законам стаяць грошы. Калі гэтага няма – усё астатняе бессэнсоўна.

Пакуль у Канцэпцыі, акрамя дэкларацый, я не бачу рацыянальнага, прагматычнага грунту.

**Алег Гулак:** А Дэкларацыя правоў чалавека? Яна ж працуе менавіта як дэкларацыя...

**Сяргей Мацкевіч:** Я не пагаджуся з Валерам Журакоўскім, што Канцэпцыя не ўтрымлівае дывідэндаў для НКА.

Для чыноўнікаў сапраўды тут вельмі ўмоўныя дывідэнды – магчымае паляпшэнне супрацоўніцтва з Еўразвязам як доўгатэрміновая перспектыва. Як магчымасць перакласці частку праблем на НКА – гэтую частку чыноўнікі мала пакуль бачаць.

Напэўна, варта гэты вектар пашырыць, таму што ён больш практычна арыентаваны.

**Вольга Сацук:** Я згодна з тымі калегамі, якія кажуць, што гэта не канцэпцыя, а дэкларацыя. Калі няма канкрэтнай мэты, тады можна назваць гэта нават “службовай запіскай”.

**Улад Вялічка:** Я зразумеў, які можа быць прататып гэтага дакумента.

Апошнія два гады я займаюся еўрапейскай тэмай. No paper “Што Еўразвяз можа даць Беларусі” – для мяне вельмі добры прататып. Гэты дакумент быў даволі паспяховым у тым сэнсе, што запусціў шэраг працэсаў, якія зараз працягваюцца.

Канцэпцыя можа быць пабудавана аналагічным чынам. Фактычна ў нас ёсць два інстытуцыяналізаваныя суб’екты – дзяржава і грамадзянская супольнасць. Паміж імі існуюць праблемныя пункты. Таму аналіз праблемы павінен быць часткай гэтага дакумента. А гэтага якраз тут амаль няма.

**Сяргей Мацкевіч:** Дакумент так і планаваўся нахшталт “Што грамадзянская супольнасць можа даць Беларусі”.

**Алег Гулак:** Цалкам слушна кажа Сяргей Мацкевіч – такімі думкамі мы кіраваліся. Толькі адна заўвага. Пакуль мы ўсё ж не такі суб’ект, які можа на роўных размаўляць і казаць мовай ультыматумаў, як Еўразвяз. Таму цалкам паўтарыць гэты падыход мы не можам.

## Версія #1 і Версія #2

*Супярэччанне, якое прысутнічае ў Канцэпцыі на ўзроўні суб’ектаў, мэтай, зместу было прапанавана вырашыць наступным шляхам: адрозніваць два розныя дакументы. Версія #1 – гэта развіццё грамадзянскай супольнасці ў цэлым. Версія #2 – гэта наладжванне (пабудова) стасункаў грамадзянскай супольнасці і ўлады.*

**Улад Вялічка:** Сапраўды, немагчыма і не трэба канцэпцыю развіцця грамадзянскай супольнасці і намеры пабудовы стасункаў з дзяржавай пакаваць у адзін дакумент. Трэба, каб гэта былі розныя дакументы. Вядома, што яны не могуць існаваць адзін без аднаго,

без каардынацыі, узаемадзеяння, сувязі, але яны маюць розныя задачы.

У дакуменце па версіі #2 асноўнай мэтавай групай з’яўляюцца дзяржаўныя суб’екты. У гэтым выпадку Канцэпцыя можа разглядацца як лабісцкая, адвокасі акцыя. Тады яе трэба адпаведна будаваць і пашыраць кола зацікаўленых людзей.

Таксама я ўпэўнены, што беларускі грамадскі сектар дастаткова саспеў для таго, каб весці размову пра канцэпцыю развіцця як самога сябе – то бок пра Канцэпцыю па версіі #1.

**Сяргей Мацкевіч:** Я цалкам згодны з ацэнкай Улада гэтага дакумента. Тое, што маем цяпер, сапраўды можа быць толькі часткай канцэпцыі, якая тычыцца дачыненняў з органамі ўлады. Гэта можа быць крок, які дапаможа потым прыняць і прасунуць агульную канцэпцыю. Пакуль мы не пачыналі працэс шырокай канцэпцыі (версія #1), гэта толькі асобны элемент.

**Юры Чавусаў:** Калі казаць пра Канцэпцыю #1, якая вынікае з назвы гэтага дакумента, мне падаецца, што наўрад ці яна зараз такая магчыма, і не трэба, каб яна такая завершаная з’яўлялася. Хутчэй гэта пастаянны працэс, які заўжды абмяркоўваецца і заўжды актуальны.

Што тычыцца Канцэпцыі #2, назва сапраўды ёй не адпавядае. Але цяпер самае галоўнае, каб улады ўцягнуліся ў дыскусію і прызналі, што сваю палітыку датычна няўрадавых арганізацый можна выкласці ў пэўным дакуменце.

**Вольга Сацук:** З улікам вышэйсказанага я прапаную аўтарам Канцэпцыі дзейнічаць па 2-х накірунках. Па-першае, распрацаваць канцэпцыю развіцця грамадзянскай супольнасці і арганізаваць пляцоўкі для абмеркавання. Інтэрэс у НКА да гэтага ёсць. І па-другое, дапрацаваць дакумент, які б рэгуляваў стасункі дзяржавы з НКА.

**Лана Руднік:** У плане практычнага ўдакладнення Канцэпцыі я таксама бачу дзве стратэгіі: 1) кампанія адвакатавання па стварэнні спрыяльных умоваў для развіцця грамадзянскай супольнасці, і 2) серыя публічных абмеркаванняў з уладамі. Як варыянт, гэта можа быць шырокая кампанія, у межах якой будуць ісці

абмеркаванні на розных публічных пляцоўках па развіцці грамадзянскай супольнасці, у тым ліку з уладамі.

### **І зноў пра суб’ектнасць**

*Удзельнікі дыскусіі сышліся на тым, што пры дапрацоўцы любой версіі Канцэпцыі застаецца пытанне суб’ектнасці. Па-першае, ці здольная грамадзянская супольнасць на роўных размаўляць з дзяржаўнымі органамі. І па-другое, які канкрэтна дзяржаўны орган сёння ў Беларусі з’яўляецца цэнтрам прыняцця палітычных рашэнняў датычна няўрадавага сектара.*

**Віталь Нікановіч:** Калі мы спрабуем дасягнуць таго, каб Канцэпцыю прынялі дзяржаўныя органы, то якія менавіта? Ці зменіцца што-небудзь, калі Міністэрства юстыцыі паставіць сваю рэзалюцыю “не супраць”?

І хто сёння гатовы на роўных данесці гэтую цудоўную ідэю, да прыкладу, да Адміністрацыі прэзідэнта? Таму што, калі мы не знойдзем роўнага суб’екта, усе нашыя дзеянні па лабіраванні, адвакатаванні будучь, на жаль, тупіковымі.

**Юры Чавусаў:** Сёння мы з цяжкасцю ўяўляем, які дзяржаўны орган вызначае палітыку датычна няўрадавых арганізацый. Міністэрства юстыцыі – гэта рэгістрацыя і кантроль. А цэнтр прыняцця палітычных рашэнняў мы можам з цяжкасцю намацаць: можа гэта Адміністрацыя прэзідэнта, а можа Савет бяспекі?

Мы заўсёды кажам пра ўласную суб’ектнасць, а што з суб’ектнасцю там, нават? Наяўнасць якога-небудзь рамкавага дакумента дазволіла хаця б акрэсліць кола бакоў – тых, хто вядзе размову.

**Улад Вялічка:** Для мяне пытанне суб’ектнасці грамадзянскай супольнасці – гэта пытанне рэпрэзентатыўнасці. Да прыкладу, як ўзмацніць пазіцыі пакліканых у ГКС прадстаўнікоў НДА, калі намінальна яны прадстаўляюць там сябе, а не свае арганізацыі.

Гэта можа адбывацца праз серыю кансультацый, абмеркаванняў, публічных мерапрыемстваў, якія дадуць магчымасць таму ж Алегу Гулаку казаць, што Канцэпцыя – гэта не яго асабістая думка, а вялікай колькасці людзей.



## Перспективы Канцэпцыі

**Алег Гулак:** Аптымальнае развіццё Канцэпцыі – гэта і пашырэнне, і паглыбленне. Пашырэнне праз круглыя сталы, уцягванне шырокіх колаў у абмеркаванне самога падыходу. А паглыбленне – гэта ўзмацненне канцэптуальнасці менавіта з пункту гледжання развіцця самой грамадзянскай супольнасці (распрацоўка версіі #1).

Што мяне зараз непакоіць – гэта легітымацыя Канцэпцыі з боку ГКС. Канешне, ужо зараз хацелася б мець большую рэакцыю з боку прадстаўнікоў розных НДА, каб можна было б далей працягваць працу ў Савеце, абапіраючыся на вынікі больш шырокіх абмеркаванняў, рэкамендацый.

У гэтым сэнсе быў бы цікавы фармат інтэрнет-пляцовак – блогаў, форумаў – каб было больш думак, фактаў, якія можна было б абмяркоўваць.

**Улад Вялічка:** Улічваючы, што ГКС збіраецца рэгулярна, я не бачу прычын, каб не дасылаць другую версію Канцэпцыі, а потым і трэцюю. Каб людзі, якім раней ці пазней прыйдзецца мець з гэтым справу, бачылі, што працэс ідзе, што Канцэпцыя сапраўды неабходная. Я думаю, што гэта вельмі добры шлях наладзіць механізм узаемадзеяння паміж ГКС і грамадзянскай супольнасцю.

Што тычыцца канкрэтных захадаў па абмеркаванні Канцэпцыі, то, канешне, варта яшчэ арганізоўваць падобныя сустрэчы, толькі па пэўным прынцыпе – рэгіянальным, тэматычным, з прыцягненнем экспертаў рознага кшталту і г.д.

І яшчэ. Думаю, што неакцэнтаванае прапанаванне Канцэпцыі варта рабіць акцэнтавана, раскручана, распірана.

**Юры Чавусаў:** У мяне вялікае спадзяванне на ГКС. Я бачу ГКС асноўным накірункам прасоўвання гэтага дакумента – магчыма нават з выхадам на прыняцце. Мне падаецца, што такая арыентацыя дазволіць прасоўваць Канцэпцыю, а таксама акрэсліць канкрэтныя функцыі ГКС.

І я хацеў бы ўгадаць яшчэ адну рэч. У нас наперадзе прэзідэнцкія выбары. Не сакрэт, што вельмі часта палітыка дзяржавы ў дачыненні да грамадзянскай супольнасці залежыць ад

палітычнага календара. Да прыкладу, артыкул 193 -1 КК РБ быў прыняты пад выбары як ўзмацненне кантролю напярэдадні палітычных кампаній.

Прыняцце Канцэпцыі магло б стаць альтэрнатывай чарговым накручванню пэўных абмежаванняў датычна НДА. Мы прапануем альтэрнатыву – вы не ўзмацняйце адказнасць, а ўступіце з намі ў нармальныя цывілізацыйныя стасункі. Канцэпцыя магла б выступіць моцным аргументам, каб прадухіліць дадатковыя абмежаванні дзейнасці НДА.

**Уладзімір Малярчук:** Працягваючы тэму выбараў, я прапаную развіваць Канцэпцыю ў практычным сэнсе для будучых кандыдатаў. Для пабудовы грамадзянскай супольнасці ў нашай краіне неабходна мяняць формы працы з насельніцтвам і ўладамі. Пад Канцэпцыю магчыма распрацаваць такі план дзеянняў, які прымусіць кандыдатаў актыўней дзейнічаць.

**Валеры Журакоўскі:** Хацелася б, каб прынцыпы і каштоўнасці, выкладзеныя ў Канцэпцыі, былі б выкарыстаны і пры распрацоўцы дакумента. Калі мы штосьці прапануем ад такога вялікага суб'екта, як некамерцыйны сектар, - то неабходна, каб гэта была прапанова не аднаго чалавека, а каб гэта было прысвоена і прапанавана ўсім сектарам. З пункту гледжання механізмаў, тут трэба выходзіць на сеткі і розныя тэматычныя кааліцыі ўнутры сектара.

Я б не баяўся распрацоўваць план дзеянняў, таму што менавіта ў канкрэтных прапановах бачна сутнасць. Раскрыццё канкрэтыкі і павінна стаць асноўнай мэтай дакумента.

І яшчэ. У Беларусі, на жаль, апошнім часам мала лабісцкай/адвакатскай дзейнасці па прасоўванні грамадскіх інтарэсаў у органы ўлады. Калі гэты працэс ініцыяваць з дапамогай Канцэпцыі, можна будзе хаця б даведацца, хто што робіць. Лакальныя мэты асобных арганізацый, іх рэальныя патрэбы магчыма абагульніць у Канцэпцыі ў выглядзе “вось гэтага трэці сектар хоча, вось гэтага дабіваецца”. І тады насамрэч Канцэпцыя стане жывым дакументам.

**Сяргей Мацкевіч:** Мы не разглядаем Канцэпцыю як сапраўды аўтарскі дакумент. Галоўнае, каб мэты гэтага дакумента былі дасягнуты. Мы былі ініцыятарамі гэтага працэсу, але зацікаўленыя ў

тым, каб пашыраць кола заангажаваных НДА, каб наш суб'ект павялічваўся.

Дзякуй усім за ўдзел, за адказнае стаўленне да Канцэпцыі. Мне прыемна назіраць, як прадстаўнікі грамадзянскай супольнасці камунікуюць апошнім часам – яны часта маюць розныя інтарэсы, але ўзровень павагі адзін да аднога праяўляюць высокі. Таму атрымліваецца добрая дыскусія і добрыя вынікі.

#####

**P.S.** МАГА "АКТ" выказвае падзяку ўсім удзельнікам круглага стала за актыўнасць і важкі інтэлектуальны ўнёсак у дыскусію.

**P.P.S.** У далейшых абмеркаваннях назва Канцэпцыі была ўдакладнена. Цяпер дакумент прэзентуецца як Канцэпцыя спрыяння органамі ўлады развіццю грамадзянскай супольнасці.

Матэрыял падрыхтавала Юнэля Сальнікава

# СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ НКО



**Светлана Зинкевич** – тренер-консультант. Председатель Правления МПОО «АКТ». Член Международного профессионального объединения тренеров и консультантов "Интертренинг". Бакалавр педагогических наук, Магистр гуманитарных наук (политология, 2002). В качестве тренера и фасилитатора приглашается представительствами UNDP, UNICEF, UNAIDS, UNHCR, IOM, Counterpart Int., Christian Children's Fund, некоммерческими организациями Беларуси, России, Украины, Молдовы, Болгарии.

Специализация – фасилитация рабочих встреч, совещаний, конференций, консультирование /обучение в сфере руководства, лидерства, разноуровневого планирования, проектного менеджмента, развитии организационного и человеческого потенциала, командной деятельности, подготовки тренеров в некоммерческой сфере.

### **ИНфраСТРУКТУРА ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ**

Для рассмотрения заявленной в названии темы возьмем за основу материалы и структуру, предлагаемую в Индексе устойчивости некоммерческих организаций (НКО) Центральной, Восточной Европы и Евразии<sup>1</sup> и рассмотрим организации поддержки и ресурсные центры НПО, в том числе местные грантодающие организации, систему обучения внутри НПО сектора, коалиции и сети.

Под инфраструктурой будем понимать комплекс взаимосвязанных обслуживающих структур или объектов,

<sup>1</sup> The NGO Sustainability Index For Central and Eastern Europe and Eurasia, 2008 [[http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex/](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/)].

составляющих и/или обеспечивающих основу функционирования системы<sup>1</sup>.

В данной статье будут использоваться материалы круглых столов и других встреч экспертов, организованных в т.ч. Международным просветительским общественным объединением «АКТ». Основные вопросы рассматриваются с точки зрения экспертов неправительственного сектора Беларуси. В то же время следует помнить, что эксперты, как правило, учитывают мнения лидеров и рядовых членов организаций.

### **Организации поддержки и ресурсные центры НКО**

Деятельность некоммерческих организаций сосредоточена на решении общественных и социальных проблем – проблем культуры, спорта, окружающей среды и т.д. Вместе с тем деятельность НКО сопровождается необходимостью решения административных, технических проблем самих организаций, а также продвижения собственных интересов. В этой сфере им призваны помогать другие организации, которые называют *инфраструктурой третьего сектора* (иногда называемые ресурсными центрами или организациями).

Инфраструктурные (ресурсные) организации - это субъекты, поддерживающие действующие или вновь создающиеся общественные объединения, фонды, а также неформальные гражданские инициативы на пути их становления как общественных организаций.

Наиболее распространенной формой поддержки является информационная – распространение информации о конкурсах грантов, обучающих программах, мероприятиях, рассылка материалов и т.д. В Беларуси эту нишу занимают БРОО «Объединенный путь» (портал ngo.by и электронная новостная рассылка), РОО «Белорусская ассоциация социальных работников» (электронный бюллетень), ОО «Третий сектор» (электронная рассылка «Кроніка грамадзкага жыцця Гарадзеншчыны»),

---

<sup>1</sup> Режим доступа: [<http://ru.wikipedia.org/wiki/Инфраструктура>].

МПОО «АКТ» (сайт [www.actngo.info](http://www.actngo.info), электронный бюллетень «прАКТика»), Международный консорциум «ЕвроБеларусь» (портал [eurobelarus.info](http://eurobelarus.info)) и другие.

Подписавшись на рассылки и посещая сайты указанных организаций, можно без труда найти актуальную информацию, касающуюся различных аспектов деятельности НКО.

Другое дело, если организации или инициативы не имеют постоянного доступа к интернету или не умеют пользоваться современными коммуникационными средствами. К сожалению, это еще распространенная практика, особенно среди региональных НКО, объединяющих уязвимые группы (пожилые, родители детей с особенностями в развитии, люди с инвалидностью).

Еще один тип услуг инфраструктурных организаций – это обучение, консультирование. Субъектами в этой сфере являются, в первую очередь, донорские организации и представительства иностранных организаций. Они предоставляют общественным организациям обучение вместе с грантовой помощью, курируя таким образом своих НКО-грантополучателей и партнеров. Подобные услуги оказывают, к примеру, Представительство “ChildFund International”, Шведское управление по развитию и сотрудничеству, Международная организация по миграции и т.д.

Есть также организации, которые оказывают образовательно-консультативные услуги для членов НКО. Это либо специализированное тематическое обучение (ВИЧ/СПИД, проблема инвалидности, экология и т.д.), либо обучение с целью укрепления организационного потенциала (планирование, фандрайзинг, развитие человеческих ресурсов и т.д.).

К сожалению, представители общественных организаций фактически лишены возможности регулярного, долгосрочного обучения. Причина в том, что НКО-сервисные организации (организации, которые предоставляют услуги другим НКО) тоже живут, как правило, от проекта до проекта, в результате чего образовательные услуги меняют географию, целевые группы или вовсе пропадают. Есть темы, специальное обучение по которым найти очень трудно, например, бухгалтерский учет в НПО, юридические аспекты деятельности, делопроизводство.

Необходимо отметить, что в последнее время организационные консультанты и организации, которые они представляют, ведут диалог о создании Платформы управления услугами по организационному развитию. Возможно, появление такой Платформы облегчит доступ к подобным услугам большинству организаций и сделает обучение более доступным.

Заявляя о проблемах, важно упомянуть, что опытные лидеры, которые работают в третьем секторе на ведущих позициях пять и более лет, имеют недостаточно возможностей для обучения и развития внутри страны. Есть лишь несколько специалистов/экспертов, которые могут предложить услуги высокого уровня для такой целевой группы. В последнее время организуются программы для лидеров за пределами Беларуси, но они часто недоступны из-за ограничений по возрасту, необходимости долго и часто отсутствовать на рабочем месте или не отвечают уровню имеющейся подготовки лидеров.

В качестве возможной стратегии инфраструктурным и ресурсным организациям следует рассмотреть реализацию комплексных программ разноуровневого обучения, в том числе, дистанционного. Не исключено, что эта стратегия потребует сотрудничества с учебными заведениями.

Важно упомянуть о типе услуг, которые призваны оказывать инфраструктурные организации, но которые в Беларуси, по разным причинам, практически отсутствуют, – это техническая помощь (предоставление оборудования, офиса). И если с оборудованием вопрос, как правило, решается (вместо устаревшего и малофункционального члены организации используют свое личное), то офисы и юридические адреса – это очень большая проблема. В связи с ограничениями по льготной аренде для НКО организации переехали в помещения меньшей площади, а некоторые и вовсе отказались от офисов, оставив только формальные юридические адреса, плата за которые, к примеру, в Минске составляет 80-100 долларов в месяц.

Также хочется упомянуть тип услуг, который НКО стали предоставлять относительно недавно – это грантовая помощь через общественные организации. В Беларуси в 2008 году



белорусской общественной организацией «Взаимопонимание» впервые была опробована модель официальной выдачи грантов (регрантинг немецкой программы EVZ) с регистрацией проектов в Департаменте по гуманитарной деятельности.

Развитие местных грантодающих организаций, которые могут аккумулировать ресурсы, в первую очередь местные, и распределять их на конкурсной основе среди местных НКО – одно из важных направлений будущей деятельности инфраструктурных организаций.

Инфраструктурные организации, кроме помощи конкретным организациям, призваны играть роль защитника интересов всего третьего сектора – как на местном, так и на национальном уровнях. К сожалению, о данной практике как общепринятой в Беларуси пока говорить не приходится. В качестве примеров кампаний по адвокатированию интересов НКО как сектора можно привести инициативу по отмене статьи 193.1 Уголовного кодекса (ответственность за деятельность от имени незарегистрированной организации) и продвижение механизма государственного социального заказа.

### **Сетевые организации и структуры: ассоциации, союзы, коалиции**

Огромный резерв повышения эффективности деятельности НКО заключается в координации их усилий через создание временных или постоянных объединений организаций – союзов, ассоциаций, коалиций, консорциумов.

За последние годы существующие объединения организаций заявили о себе, проведя крупномасштабные мероприятия. Прошел Конгресс Ассамблеи неправительственных демократических организаций, где собрались около 330 организаций. Это была первая встреча членов Ассамблеи и других НКО после 2004 года.

В сентябре 2009 года Ассоциация гражданского образования (АГА) организовала Неделю неформального образования. Мероприятия в рамках Недели прошли в 5 областях Беларуси, и впервые в них принимали участие не только члены АГА, но и другие

общественные и коммерческие организации, работающие в образовательной сфере.

В деятельности консорциума «ЕвроБеларусь» принимает участие 9 организаций, которые отстаивают позицию гражданского общества как равноправного, квалифицированного субъекта в белорусско-европейском сотрудничестве. Мероприятия под брендом «ЕвроБеларусь», которые вызвали резонанс не только внутри сектора, были связаны с обсуждением роли и функций Форума гражданского общества в структуре Восточного партнерства.

Потребность общей позиции организаций третьего сектора особенно ощутима, когда необходимо сообща высказываться по важным для некоторых сфер или регионов вопросам. Показателен пример совместных усилий экологических и других организаций, которые пытаются влиять на общественное мнение в вопросе строительства АЭС в г.Островец.

Существуют также проблемы, касающиеся всех некоммерческих негосударственных организаций. Это льготы по арендной плате, отмена запрета на осуществление хозяйственной деятельности общественными объединениями, налоговые льготы для бизнеса, оказывающего спонсорскую помощь общественным организациям, продвижение механизма государственного социального заказа и др. Именно в таких ситуациях нужен общий громкий голос НКО, звучащий от имени большинства. К сожалению, для белорусского гражданского общества солидарные действия по-прежнему являются скорее исключением.

На текущем этапе инфраструктурным организациям, ассоциациям и коалициям важно помнить о своих миссиях по продвижению интересов организаций-членов и не конкурировать с НКО на рынке оказания прямых услуг населению. Стратегическим направлением деятельности инфраструктурных организаций должно стать адвокати́рование вопросов, связанных с обеспечением устойчивого функционирования НКО и созданием благоприятной для третьего сектора среды.

###

**Алексей Голонцов**

(Информация про автора размещена в статье *“Йода и Дарт Вейдер – разные стили, на разных сторонах силы”*, раздел “Успешные практики”)

## **КАК СДЕЛАТЬ УСЛУГИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВОСТРЕБОВАННЫМИ<sup>1</sup>**

В Беларуси общественные организации – это редкий вид, существование которого окутано мифами, загадками и вопросами. Исследование жизни этого вида долгое время регулярно проводится в рамках оценки Индекса устойчивости неправительственных организаций<sup>2</sup>.

Результаты этого исследования показывают, что по положению неправительственных организаций Беларусь из года в год занимает предпоследнее или последнее место среди 30 стран региона Центральной и Восточной Европы и Евразии.

Наверное, подобная стабильность – это признак мастерства, непревзойденного мастерства выживания в не самом благоприятном для существования климате. Именно суровым климатом независимые неправительственные организации сами склонны объяснять объективную слабость третьего сектора Беларуси. К сожалению, причина слабости третьего сектора не ограничивается только внешними условиями, но во многом

---

<sup>1</sup> Авторское название текста – *«В поисках сокровищ, которыми являются услуги общественных организаций Беларуси»*.

<sup>2</sup> Индекс устойчивости неправительственных организаций (The NGO Sustainability Index) – это ежегодная процедура, проводимая Американским федеральным Агентством по международному развитию (USAID) в 29 странах Европы и Азии, в том числе Беларуси. Индекс вычисляется, исходя из оценок экспертов местных НКО, и позволяет определить устойчивость и жизнеспособность неправительственного сектора. Подробнее см.: *The NGO Sustainability Index For Central and Eastern Europe and Eurasia* [[http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex)].

объясняется неспособностью общественных организаций получить поддержку широкой общественности, заявив о своем существовании и доказав ценность своей работы для населения.

### **Они существуют!**

За все время наблюдений за общественными организациями в естественных условиях и в неволе многие исследователи единодушны в том, что нашли ответ на наиболее важный вопрос – ДА, общественные организации Беларуси действительно существуют и оказывают необходимую помощь тем, кто в ней реально нуждается.

Однако, это утверждение актуально только для тех немногих представителей общества, которые сумели найти и воспользоваться услугами общественных организаций. Из известных мне это – услуги паллиативного ухода, предоставляемые Белорусским детским хосписом, реабилитация и социальная адаптация детей с инвалидностью в БелАПДИиМИ, обучение и профессиональная подготовка инвалидов-колясочников в РАИК и несколько других уникальных примеров.

Впрочем, для большинства граждан общественные организации продолжают быть легендой, в которой они оказывают гражданам ценные услуги, являются выразителями интересов общественности перед властью и предоставляют площадку для реализации независимых и самостоятельных гражданских инициатив.

### **Столкновение с реальностью**

Реальность отличается от легенды тем, что в Беларуси услуги общественных организаций играют незначительную роль на рынке социальных услуг. Большинство граждан не знают об услугах общественных организаций или не доверяют им, подвергая сомнению их качество и безвозмездный характер оказания. Сокровища, которыми являются услуги общественных организаций, ускользают от самых упорных искателей, так как последние сталкиваются со следующими проблемами:

- отсутствие или недостаточная информация об услугах,
- низкая доступность услуг,
- ограниченный ассортимент,
- и непостоянство оказания услуг клиентам.

### **Две причины для беспокойства**

Почему услуги общественных организаций до сих пор остаются нетронутым кладом для большинства населения? Это можно объяснить несколькими причинами.

Одна из причин – то, что довольно много общественных организаций предпочитают быть безынтересными для общества и малозаметными для власти. В силу исключительности своей миссии эти организации предлагают эксклюзивные услуги, часто абстрактного характера, которые предназначены преимущественно для внутреннего потребления или для небольшой группы избранных. В то же самое время такие организации обрекают себя на изоляцию от более широкого участия граждан в своей деятельности и отказываются от общественной поддержки.

Другая причина – общественным организациям не хватает ресурсов для популяризации своих услуг, охвата более широкого круга клиентов и предоставления более разнообразных и устойчивых услуг. Хотя многие общественные организации заинтересованы играть более значимую роль на рынке социальных услуг и оказывать позитивное влияние на жизнь большего количества нуждающихся в помощи людей, их деятельность очень редко получает регулярную поддержку со стороны государства и населения.

### **Заграница нам поможет? Или...**

Для наиболее активных общественных организаций основным источником финансирования некоммерческих услуг остается помощь зарубежных партнеров и гранты международных организаций. Правда, эти доноры склонны поддерживать инновационные краткосрочные проекты. В рамках таких проектов

создаются уникальные услуги для как можно более необычных целевых групп. Эти услуги, как правило, склонны «умирать» сразу после завершения гранта. В самом деле, зарубежный донор не может бесконечно их финансировать, а привлечь ресурсы местного сообщества общественные организации оказываются неспособными.

Привлечение местных ресурсов для поддержки некоммерческих услуг является проблемой для общественных организаций, т.к. требует средств и знаний того, как это делается. Часто общественные организации не имеют ни того ни другого. С другой стороны, услуги, создаваемые в соответствии с приоритетами зарубежного донора, часто в принципе не могут рассчитывать на поддержку местного сообщества, которое может иметь иные приоритеты в решении актуальных социальных проблем.

Таким образом, для того чтобы продолжать действовать и оправдывать свое существование, общественные организации обречены вновь и вновь бороться за следующий грант, придумывая очередную пилотный проект.

### **Или...**

...предлагать востребованные, имеющие общественное признание услуги, расходы на оказание которых на 70-80% покрываются за счет местных ресурсов, включая частные пожертвования граждан, спонсорскую помощь и социальный заказ со стороны государства.

Это потребует от общественных организаций стать интегрированной частью местного сообщества, а местное сообщество сделать своим активным участником и сторонником. Первые шаги в этом направлении можно предпринять, пойдя на традиционно непопулярные у общественных организаций меры, а именно:

- начать регулярно оценивать результаты своей работы и отчитываться перед обществом, убеждая население, что эти результаты значимы и достойны поддержки;

- изучать потребности общества и учитывать их в планировании своих долгосрочных проектов;

- всегда говорить «спасибо» своим донорам за средства и помощь, которую они предоставляют;

- развивать кооперацию с государственным сектором для снижения затрат, переадресации клиентов и репликации востребованных социальных услуг.

####



**Екатерина Костюченко** – тренер-консультант, член МПОО "АКТ". Закончила факультет прикладной математики Белорусского государственного университета (1992). Работает в ПРООН/Группа управление проектами Глобального фонда по борьбе со СПИДом, туберкулезом и малярией.

*Сфера интересов – обучение взрослых, профилактика ВИЧ/СПИДа и зависимостей, организационное развитие.*

## ИСТОЧНИКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БЕЛОРУССКИХ НКО

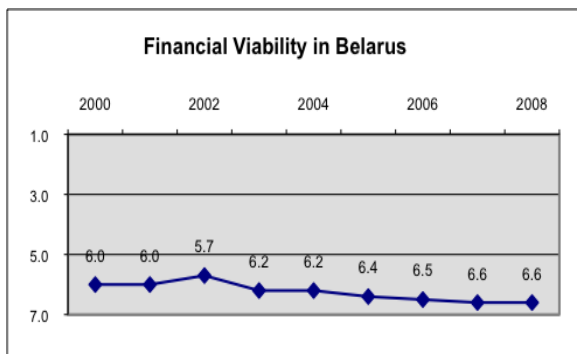
Одним из условий эффективной деятельности любой организации является ее финансовая устойчивость. К сожалению, данный параметр у белорусских некоммерческих организаций был и остается на низком уровне, о чем свидетельствуют, в частности, результаты ежегодного исследования Индекса устойчивости НКО<sup>1</sup> (см. Таблицу 1).

Не секрет, что основной причиной стабильно низкого показателя финансовой устойчивости является законодательство, регулирующее деятельность белорусских НКО. Анализ правового поля приводит к неутешительному заключению: использование практически всех источников финансирования связано с серьезными трудностями.

---

<sup>1</sup> Индекс устойчивости неправительственных организаций (The NGO Sustainability Index) – это ежегодная процедура, проводимая Американским федеральным Агентством по международному развитию (USAID) в 29 странах Европы и Азии, в том числе Беларуси. Индекс вычисляется, исходя из оценок экспертов местных НКО, и позволяет определить устойчивость и жизнеспособность неправительственного сектора. Подробнее см.: *The NGO Sustainability Index For Central and Eastern Europe and Eurasia* [[http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex)]





*Таблица 1.* Финансовая устойчивость белорусских НКО в 2000-2008 гг. Наилучшая оценка – 1, наихудшая – 7.

Но! НКО в Беларуси существуют и, оказывая услуги своим целевым группам, вносят реальный вклад в решение социально значимых проблем и реализацию интересов граждан. Примеры успешного привлечения средств из различных источников есть, и они достойны критического осмысления, адаптации и использования.

Каковы же источники финансовой устойчивости белорусских НКО?

### **Зарубежные гранты**

Многие организации в качестве единственного относительно надежного источника финансирования рассматривают средства, привлекаемые из-за рубежа – гранты. При этом под диверсификацией ресурсов, как правило, понимается наличие более чем одного международного донора.

Каковы потенциальные риски такой позиции?

Помимо существующих в Беларуси законодательных ограничений, связанных с использованием средств зарубежных доноров<sup>1</sup>, можно выделить следующие:

<sup>1</sup> Законодательные акты, регламентирующие использование различных источников финансирования белорусскими НКО, обозначены в статье

- Ограниченный перечень видов деятельности, на которые доноры выделяют финансирование.

Одно из последствий – конъюнктурность. Порой, чтобы выжить, организации берутся за несвойственные им виды деятельности, в которых они некомпетентны, за услуги для целевых групп, о нуждах и особенностях которых они ничего не знают.

К счастью, есть успешные истории, когда организация перед лицом подобного вызова развивается в новом для себя направлении, и созданные в рамках проекта услуги становятся устойчивыми и качественными. Однако чаще проект превращается в формальную отработку денег, и по его окончании соответствующая деятельность «умирает».

- Как правило, временные рамки проектов ограничены одним годом, что практически исключает возможность реализации долгосрочных программ с использованием средств доноров.

- Доноры предпочитают финансировать инновационные проекты. Услуги, ставшие традиционными, им не слишком интересны. В этом, безусловно, есть определенный плюс, однако об устойчивом финансировании говорить не приходится.

Благодаря грантам в нашей стране реализовано большое количество социально значимых проектов. Использование этого источника имеет много плюсов – укрепление организационного потенциала, повышение качества услуг, оказываемых целевым группам проекта и т.д. К тому же многие доноры не ограничиваются выделением средств на реализацию конкретных проектов, а организуют для своих грантеров (организаций, получивших грант) образовательные программы и мероприятия по обмену опытом.

Кроме того, наличие строгих требований к ведению бухгалтерии, отчетности, система мониторинга и оценки,

---

Валерия Жураковского «Стратегия адвокати́рования интересов белорусских НКО» [<http://www.actngo.info/by/node/42311>] и проанализированы в рамках исследования «Внутристранный фандрайзинг НГО: возможности и перспективы» [<http://srodki.org/?p=176>].

определенные правила и процедуры в рамках грантовых программ «вынуждают» организации учиться и развиваться. Хорошая грантовая история, установившиеся партнерские отношения с донорами дают НКО возможность чувствовать себя вполне уверенно.

### **Фандрайзинг внутри страны**

Внутристрановой фандрайзинг в Беларуси в целом еще более сложен, чем обращение за финансовой поддержкой к внешним источникам.

**Сбор пожертвований** как источник финансовой устойчивости является для большинства белорусских НКО довольно редким исключением. Это связано как с несовершенством законодательства, отсутствием государственного стимулирования благотворительности граждан и бизнеса, так и с зачаточным состоянием культуры благотворительности в нашем обществе.

Существуют успешные примеры привлечения средств от физических и юридических лиц на оказание помощи детям, лишенным родителей; людям, страдающим тяжелыми и неизлечимыми заболеваниями; людям с инвалидностью; на реабилитацию наркозависимых; на спасение животных и др.

Показательно, что охотнее, как правило, оказывают финансовую и иную поддержку представители бизнес-сообщества, лично знакомые с членами той или иной организации.

В то же время продемократические, правозащитные организации, организации гражданского образования, организации журналистов и многие другие подобной поддержки не имеют. По-видимому, одна из причин этого – неактуальность их деятельности для подавляющего большинства населения.

Довольно неожиданны, но при этом внушают оптимизм результаты опроса коммерческих компаний<sup>1</sup>. Более половины

---

<sup>1</sup> «Внутристрановой фандрайзинг НГО: возможности и перспективы» [<http://srodki.org/?p=148>].

опрошенных имели опыт оказания помощи НКО, и большинство из них готовы делать это в будущем. Основной мотив – признание важности деятельности НКО для общества. При этом именно финансовое положение компании (а вовсе не отсутствие налоговых льгот либо сложность процедур) – основной критерий готовности поддерживать НКО.

Но опять-таки, практически все участвовавшие в опросе бизнес-структуры помогали организациям, оказывающим услуги наиболее уязвимым категориям населения (а также спортивным объединениям).

**Членские взносы** как источник финансовой устойчивости не рассматриваются всерьез большинством белорусских НКО. Сбор взносов воспринимается скорее как дань неким формальным процедурам (в Уставе написано – значит, надо собирать).

В организациях с большим количеством членов регулярные членские взносы дают значительный финансовый эффект. К примеру, бюджет Белорусского Общества Красного Креста более чем на 40% составляют именно членские взносы.

Некоторые организации используют разовые членские взносы. Такая схема имеет смысл, когда сами члены организации активно участвуют в конкретных мероприятиях либо очень заинтересованы в реализации какой-либо деятельности.

Интересен опыт организаций, которые по сути представляют собой бизнес, существующий в правовой форме НКО. Пример – Белорусская федерация шейпинга. Для многих женщин, по-видимому, было бы открытием узнать, что они являются членами БФШ, а деньги, которые они платят за занятия, оформляются как членские взносы.

Единственная возможность для большинства правовых форм белорусских НКО получать доходы от предпринимательской деятельности – это **учредить самостоятельную коммерческую структуру**.

Ряд социальных организаций, в первую очередь, организации инвалидов, имеют подобные предприятия. Однако из-за экономического кризиса, неблагоприятной ситуации для развития бизнеса в целом, неконкурентоспособности производимой

продукции многие предприятия сегодня находятся под угрозой ликвидации. Без поддержки со стороны государства, без получения льгот на ведение хозяйственной деятельности даже наиболее успешные организации вряд ли смогут выжить.

Среди положительных примеров – Столинская БелАПДИ. При организации работает ЧУП по пошиву постельного белья и рабочей одежды. Предприятие работает стабильно, что позволяет часть полученной прибыли направлять на развитие других производственных структур.

По словам руководителя организации, о прибыли от предпринимательской деятельности речь не идет, а основным источником финансирования являются пожертвования и гуманитарная помощь. В то же время производства как минимум окупаемы и свою основную задачу – трудоустройство и социальная адаптация членов организации – выполняют<sup>1</sup>.

Еще один успешный пример – общественное объединение «Женщины за возрождение Нарочанского края», создавшее коммерческую структуру ОДО «Центр развития сельского предпринимательства «Комарово». Обе организации имеют схожие цели, на реализацию которых коммерческая структура не только зарабатывает деньги сама, но и привлекает ресурсы со стороны госструктур. Коммерческая структура оказалась более эффективной в получении финансовой поддержки от государства.

Почему белорусские НКО так редко прибегают к учреждению коммерческой структуры как источнику финансирования?

Помимо существующего законодательства, наиболее вероятные причины – нехватка компетенций, необходимых для организации и ведения бизнеса, а также нежелание покидать привычную нишу.

Еще один источник финансов, который практически не используется белорусскими НКО, – **доходы от мероприятий, проводимых в уставных целях.**

---

<sup>1</sup> «Внутристрановой фандрайзинг НГО: возможности и перспективы»  
[\[http://srodki.org/?page\\_id=47\]](http://srodki.org/?page_id=47)

К сожалению, существующая сегодня правоприменительная практика не позволяет в полной мере использовать эту возможность. Подобные поступления могут быть восприняты как предпринимательская деятельность, что, во-первых, запрещено для большинства организационных форм НКО, и, во-вторых, облагаются налогом на прибыль.

В рамках исследования «Внутристрановой фандрайзинг НГО: возможности и перспективы» (srodki.org) были сделаны запросы в четыре профильных министерства с просьбой разъяснить порядок использования общественными объединениями их права на получение средств за счёт проведения мероприятий. В результате выяснилось, что поступления от мероприятий могут быть использованы только на покрытие расходов на их проведение. Кстати, этой возможностью активно пользуются клубы фелинологов, регулярно организующие выставки кошек.

Таким образом, есть реальная возможность сократить расходы на мероприятия. Понятно, что это требует тщательной подготовки мероприятия и отчетности по нему.

**Социальный заказ** как источник финансирования деятельности НКО в Беларуси не используется из-за отсутствия законодательной базы.

В настоящее время ведется разработка нормативных документов, которые узаконят механизм привлечения НКО на оказание услуг средств из государственного бюджета.

Скорее всего, суммы, выделяемые государством, не смогут в полной мере удовлетворить потребности большого количества НКО в финансировании их программ и проектов. Однако появление государственного источника финансирования, несомненно, позволит повысить финансовую устойчивость социальных организаций.

### **Пути повышения финансовой устойчивости НКО**

Несмотря на довольно широкий спектр потенциальных источников финансирования деятельности НКО Беларуси, реальных

возможностей не так много, а те, что есть, используются не в полной мере.

Поскольку основным фактором низкой финансовой устойчивости НКО является существующее законодательство, логичен вывод о необходимости внесения соответствующих изменений как основной стратегии повышения финансовой успешности.

Очевидно также, что необходимо увеличивать долю внутристрановых источников финансирования. Что можно предложить в рамках существующего законодательства?

- Тщательная проработка законодательства, направленная на выявление легальных способов привлечения внутренних ресурсов.
- Обмен опытом и успешными практиками внутри сектора по привлечению ресурсов.
- Более активное обращение к бизнес-сообществу, установление взаимовыгодных долгосрочных отношений.
- Формирование культуры отчетности и прозрачности деятельности организаций, в том числе, финансовой.
- Развитие услуг, отвечающих потребностям населения.
- Активное продвижение существующих услуг, формирование потребности в них у населения.
- Формирование культуры благотворительности.
- Обучение НКО в сфере фандрайзинга.

Все эти направления объединяет один общий момент – необходимость «выйти за рамки», покинуть не слишком комфортную, но привычную нишу. К счастью, в Беларуси есть организации, которые приняли вызов, решили меняться сами и тем самым накапливать уникальный опыт фандрайзинга для третьего сектора в целом.

###



**Вітаўт Руднік** – трэнер-кансультант. Сябра міжнароднага асветніцкага грамадскага аб'яднання "АКТ", старшыня Праўлення ГА "Цэнтр "Трэці сектар" (Гродна), сябра ГА "Беларуская асацыяцыя журналістаў". Скончыў факультэт гісторыі Гарадзенскага дзяржаўнага ўніверсітэту імя Янкі Купалы (1993). Укладальнік і аўтар шэрагу выданняў па метадалогіі навучання, кіраванні арганізацыяй, транспажэжным супрацоўніцтве, сацыяльнай анімацыі, развіцці мясцовых супольнасцяў.

Спецыялізацыя – арганізацыйнае развіццё і кіраванне арганізацыяй, кіраванне праектамі, сацыяльная анімацыя, асновы журналістыкі і сувязь з грамадскасцю, метадалогія навучання.

**Лана Руднік** – трэнер-кансультант. Сябра міжнароднага асветніцкага грамадскага аб'яднання "АКТ", менеджэра праграм ГА "Цэнтр "Трэці сектар" (Гродна).

Скончыла гістарычны факультэт Гарадзенскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя Янкі Купалы. Другая спецыяльнасць – практычны псіхалаг органаў адукацыі. Скончыла сертыфікаваную праграму "Менеджмент НГА" Еўрапейскага гуманітарнага ўніверсітэта (2002), адукацыйны курс Вышэйшай школы грамадскай адміністрацыі па спецыяльнасці «Грамадскае адміністраванне» (Беласток, Польшча, 2006). Магістр паліталогіі (2008).



Рэдактарка зборніка "Роля жанчыны ў беларускім грамадстве" (Мінск, 2001), аўтарка публікацый у часопісах і выданнях НКА.

Спецыялізацыя – метадалогія навучання, сувязі з грамадскасцю, развіццё мясцовых супольнасцей, эфектыўныя камунікацыі, лідэрства.



## СТРАТЭГІІ ФАРМАВАННЯ ІМІДЖУ ГРАМАДСКАГА СЕКТАРА<sup>1</sup>

Гісторыя няўрадавага грамадскага сектара ў незалежнай Беларусі налічвае ўжо амаль 20 гадоў. За гэты час у краіне ўзніклі тысячы грамадскіх арганізацый і ініцыятываў. На іх рахунку мноства вялікіх і малых добрых справаў – ад арганізацыі сістэмнай дапамогі ахвярам чарнобыльскай аварыі да аднаразовых акцый, скіраваных на падтрымку канкрэтнага чалавека, які апынуўся ў бядзе; ад агульнанацыянальных інфармацыйна-асветніцкіх кампаній да стварэння гурткоў па фларыстыцы і г.д.

Здавалася б, дваццаць год – дастатковы тэрмін, каб заслужыць прызнанне, стаць пазнавальным, сфармаваць лягальнае стаўленне да сябе. А што мае “на выхадзе” беларускі грамадскі сектар?

### **Сувязі з грамадскасцю па-беларуску: што маем і як да гэтага дажыліся**

Вынікі даследаванняў сведчаць, што насельніцтва Беларусі слаба ведае пра такую форму грамадзянскай актыўнасці, як дзейнасць у складзе грамадскіх арганізацый<sup>2</sup>. У лічбах карціна выглядае так: 69,4% беларусаў увогуле нічога не ведаюць пра дзейнасць няўрадавых арганізацый у сваіх мясцовасцях. Каля 78% рэспандэнтаў сцвярджаюць, што ніколі не чулі пра грамадскія кампаніі, ініцыяваныя грамадскімі арганізацыямі альбо ініцыятывамі. Блізу 70% рэспандэнтаў ніколі не бралі ўдзел у мерапрыемствах, арганізаваных НКА.

Паводле апытання, праведзенага Інстытутам сацыялогіі Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі, блізу 10% беларусаў

---

1 Аўтарская назва тэкста – “Сувязі з грамадскасцю, альбо Як даляцець да сонца і не спаліць крылы”.

2 Nadzieje, złudzenia, perspektywy. Społeczeństwo Białoruskie’2007. Warszawa-Mińsk, 2007.

давяраюць грамадскім арганізацыям. Пры гэтым толькі 3% апытаных бралі ўдзел у дзейнасці грамадскіх арганізацый<sup>1</sup>.

Пра што сведчаць гэтыя лічбы? Адказ мы фармулюем наступным чынам: пра невысокую эфектыўнасць інстытутаў грамадзянскай супольнасці, пра слабую сувязь паміж грамадскім сектарам і людзьмі, для задавальнення патрэбаў якіх гэты сектар працуе, пра кепскі альбо “ніякі” імідж грамадскага сектару ў вачах грамадскасці.

Добрым “рэцэптам” пры такім “дыягназе” з’яўляецца ўдасканаленне **связяў з грамадскасцю** (Public Relations).

Пад гэтым тэрмінам мы разумеем *адну з функцыяў кіравання, якая спрыяе ўсталяванню і падтрымцы зносінаў, узаемаразумення і супрацоўніцтва паміж арганізацыяй і яе грамадскасцю (групамі людзей, якія ўплываюць альбо могуць паўплываць на дасягненне мэтай арганізацыі).*

“Прадуктам” сувязяў з грамадскасцю з’яўляецца імідж – комплекс уяўленняў пра пэўную з’яву, якія адрозніваюць яе ад іншых з’яваў і дазваляюць прагназаваць яе развіццё (стыль дзейнасці арганізацыі і г.п.). Пазітыўны імідж арганізацыі забяспечвае лаяльнае стаўленне да яе з боку важных групаў грамадскасці.

Здавалася б, усё проста – распаўядай пра свае добрыя ўчынкi – і станойчы эфект (імідж, лаяльнасць) гарантаваны!

Аднак эфектыўная праца па сувязях з грамадскасцю патрабуе наяўнасці пэўных умоваў. Вось толькі некаторыя з іх:

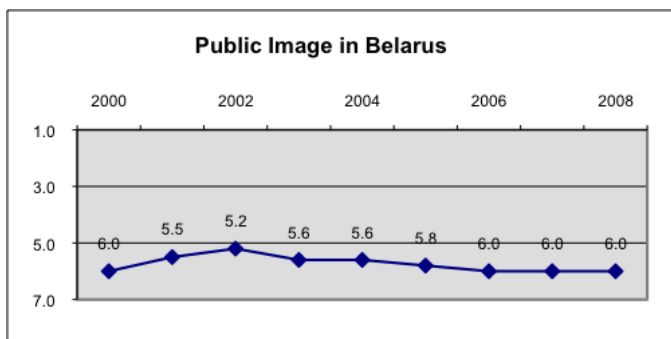
- дэмакратыя ў грамадстве (плюралізм, улік меркаванняў меншасці, шырокія магчымасці ўдзелу ў жыцці грамадства і г.д.);
- вольны рынак (роўныя ўмовы дзейнасці суб’ектаў гаспадарання, канкурэнцыя і г.д.);
- незалежныя СМІ.

У Беларусі магчымасці для сувязяў з грамадскасцю, заснаваных на прынцыпах адкрытасці, праўдзівасці, двухбаковай камунікацыі, сёння істотна абмежаваныя.

---

1 Социальный капитал: состояние и развитие  
[[http://un.by/pdf/1321\\_rus\\_GI-5.pdf](http://un.by/pdf/1321_rus_GI-5.pdf)].

Красамоўна сведчаць пра гэта і вынікі даследавання Індэкса ўстойлівасці няўрадавых арганізацый у Беларусі<sup>1</sup>. Табліца 1 дэманструе, што імідж арганізацый грамадзянскай супольнасці ў Беларусі застаецца на стабільна нізкім узроўні. У апошнія гады паказчык іміджу не перавышае 6-ці балаў па 7-мі бальнай шкале (“сямёрка” – найгоршая адзнака!).



Табліца 1. Публічны імідж беларускіх НКА у 2000-2008 гг. Найлепшая ацэнка – 1, найгоршая – 7.

Удзельнікі вымярэння Індэкса ўстойлівасці – прадстаўнікі беларускіх НКА – адзначаюць, што дзейнасць большасці грамадскіх арганізацый не асвятляецца ці слаба асвятляецца ў СМІ.

З прычыны неспрыяльнага прававога асяроддзя (забарона дзейнасці незарэгістраваных арганізацый, складаныя працэдуры атрымання фінансавай дапамогі з боку айчынных і замежных спонсараў і г.д.) многія арганізацыі свядома не афішуюць сваю дзейнасць альбо пэўныя віды дзейнасці.

1 Індэкс устойлівасці няўрадавых арганізацый (The NGO Sustainability Index) – гэта штогадовая працэдура, якую арганізуе Амерыканская федэральная Агенцыя па міжнародным развіцці (USAID) у 29 краінах Еўропы і Азіі, уключаючы Беларусь. Індэкс вылічаецца, зыходзячы з ацэнак экспертаў мясцовых НКА, і дазваляе вызначыць устойлівасць і жыццяздольнасць няўрадавага сектара той ці іншай краіны. Падрабязней гл.: *The NGO Sustainability Index For Central and Eastern Europe and Eurasia* [[http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex)].

Вось і даводзіцца кіраўніцтву беларускіх грамадскіх арганізацый пры распрацоўцы сваіх планаў працы па сувязях з грамадскасцю вырашаць складаную задачу – узяцца як мага вышэй і пры гэтым “не спаліць крылы”.

### **Прама, наПрава, ці якім шляхам пайсці беларускім піяршчыкам**

Якія стратэгіі дзейнасці па арганізацыі сувязяў з грамадскасцю могуць быць у такіх варунках?

*СТРАТЭГІЯ ПЕРШАЯ: максімальная адкрытасць у стасунках з шырокімі групамі грамадскасці.*

Умовы для рэалізацыі такой стратэгіі: поўная легальнасць дзейнасці (легальны прававы статус, легальныя сродкі на рахунку арганізацыі, легальны кваліфікаваны персанал арганізацыі, наяўнасць добрых стасункаў са СМІ (у тым ліку - дзяржаўнымі) і органамі ўлады.

Магчымыя перавагі: шырокая аўдыторыя, большыя магчымасці для стварэння рэзанансу па важных для грамадства пытаннях, адкрыты (прынамсі, з боку арганізацыі) характар камунікацыі з зацікаўленымі бакамі.

Магчымыя рызыкі: адкрыты канфлікт інтарэсаў у дачыненнях з афіцыйнымі структурамі ўлады. Напрыклад, спробы актывістаў антыядзернай кампаніі прыцягнуць увагу да магчымых негатыўных наступстваў будаўніцтва АЭС у Беларусі выклікалі агрэсію з боку ўлады, якая ўжо прыняла адпаведнае палітычнае рашэнне.

*СТРАТЭГІЯ ДРУГАЯ: “кропкавае ўздзеянне”.* Такая стратэгія будзе прыдатнай у выпадку, калі няма магчымасці выкарыстаць першую стратэгію.

Умовы для рэалізацыі такой стратэгіі: добрае веданне прыярытэтных для арганізацыі мэтавых груп (напрыклад, маладых людзей з абмежаванымі фізічнымі магчымасцямі) і іх патрэбаў, наяўнасць кваліфікаваных людзей, інструментаў інфармацыйнай працы, пэўных правілаў інфармацыйнай бяспекі і г.п.

Магчымыя перавагі: ахоп канкрэтнай аўдыторыі, лепшы кантроль за інфармацыйнымі плынямі, меншая верагоднасць прыцягнення ўвагі да арганізацыі з боку агрэсіўна настроенага да яе знешняга атачэння.

Магчымыя рызыкі: дзейнасць арганізацыі з'яўляецца напаўадкрытай (нават прыхаванай), што змяншае ступень даверу да яе з боку шырокай грамадскасці.

*ТРЭЦЬЯ СТРАТЭГІЯ: рэактыўная.* Такая стратэгія звычайна знаходзіцца на “ўзбраенні” арганізацый, якія праз розныя прычыны (недахоп рэсурсаў, непублічны характар дзейнасці, неразуменне патрэбы ў сувязях з грамадскасцю) не займаюцца наладжваннем сувязяў з грамадскасцю да моманту, пакуль пеўнік не дзяўбне ў ...

Магчымыя перавагі: меншая верагоднасць прыцягнення ўвагі да арганізацыі з боку агрэсіўна настроенага да яе знешняга атачэння.

Магчымыя рызыкі: імідж арганізацыі фармуецца стыхійна. Выдаткі на “адбелванне” добрага імя арганізацыі могуць значна пераўзыходзіць выдаткі на стварэнне і падтрыманне добрага іміджу арганізацыі ў вачах значнага для яе асяроддзя.

### **Пра тое, без чаго PR не атрымаецца**

Любая з прапанаваных вышэй стратэгій мае права на жыццё, але будзе даваць плён толькі пры наяўнасці ў арганізацыі пэўных рэсурсаў. Спынімся каротка толькі на некаторых з іх – часе, сродках, тэхналогіях і асобах.

Чым больш мы маем часу на арганізацыю кампаніі па сувязях з грамадскасцю – тым лепш мы можам да яе падрыхтавацца. Недахоп часу давядзецца кампенсавать іншымі сродкамі.

Не будзем аддаваць шмат часу на канстатацыю важнасці дастатковай колькасці грошай для наладжвання эфектыўных сувязяў з грамадскасцю. Зразумела, што навучанне і ўтрыманне добрага “піяршыка” ў арганізацыі добра каштуе, але гэтыя выдаткі кампенсуюцца на выніку пажаданым для арганізацыі іміджам.

Вельмі важным рэсурсам любой кампаніі па сувязях з грамадскасцю з'яўляюцца Асобы – аўтарытэтныя, пазнавальныя на

нацыянальным ці мясцовым узроўні людзі. Іх удзел у вашай кампаніі (нават сімвалічны – у выглядзе пастаўленага подпісу пад петыцыяй пра захаванне гістарычных помнікаў ці забароны вясновага палявання на птушак) можа кампенсаваць часта і недахоп часу, і недахоп грошай.

Надзвычай важным рэсурсам кампаній па сувязях з грамадскасцю з’яўляюцца тэхналогіі.

### **Рэальная віртуальнасць**

Не сакрэт, што праца па сувязях з грамадскасцю ў беларускім няўрадавым сектары сёння моцна “віртуалізаваная”. Гэта цалкам адпавядае тэндэнцыям развіцця грамадства. Калі яшчэ дзесяць год таму большасць насельніцтва Беларусі практычна не ведала, што такое інтэрнэт ці мабільны тэлефон, то зараз інфармацыйныя тэхналогіі сталі звыклай з’явай паўсядзённага жыцця.

Беларускія грамадскія арганізацыі і ініцыятывы ўжо даўно карыстаюцца электроннымі інструментамі камунікацыі – рассылкі на е-мэйл адрасы, скайп-канферэнцыі, вэб-сайты і г.д.

Разам з тым, як адзначаецца ў справаздачы Індэкса ўстойлівасці няўрадавых арганізацый, большасць вэб-сайтаў беларускіх НКА нязручныя ў выкарыстанні, слаба арыентаваныя на задавальненне патрэбаў мэтавых групаў, нерэгулярна абнаўляюцца. Звязана гэта, зноў такі, са слабым усведамленнем важнасці такой працы і з недахопам рэсурсаў.

Сёння існуе цэлы шэраг магчымасцяў online-камунікацый, якія актыўна выкарыстоўваюцца, напрыклад, беларускай моладдзю, але зусім слаба – беларускімі арганізацыямі, якія працуюць з моладдзю.

Спынімся на характарыстыцы некаторых online-інструментаў, якія сёння можна выкарыстоўваць беларускім НКА у працы з грамадскасцю.

**Стварэнне “групы” ў сацыяльных сетках.** Калі ваша арганізацыя прапануе паслугі ў пэўнай сферы (рэалізацыя творчых здольнасцяў у вулічным тэатры, навучанне асновам пермакультуры альбо журналістыкі і г.д.) – зарэгіструйцеся ў сацыяльных сетках, якімі

карыстаецца ваша мэтавая аўдыторыя, стварыце ў гэтых сетках “тэматычныя групы” і запрасіце далучацца да іх!

У Беларусі, да прыкладу, папулярнасцю карыстаюцца такія сеткі, як *ВКонтакте*, *Одноклассники*, *Facebook* і інш. Праз іх вы зможаце інфармаваць людзей пра свае прапановы, мерапрыемствы, атрымліваць зваротную сувязь і г.д.

**Twitter.** Яшчэ адзін прасты ў выкарыстанні інструмент, які ўсё больш пашыраецца ў Беларусі. З дапамогай *Twitter.com* вы маеце магчымасць лаканічна (памер аднаго паведамлення ў Твітэры складае 140 сімвалаў) інфармаваць сваіх “падпісчыкаў” – людзей, якія захочуць атрымліваць вашыя паведамленні – пра арганізацыйныя планы, справы, ініцыятывы.

**Жывы журнал (LiveJournal.com).** Добрая альтэрнатыва вэб-старонцы арганізацыі, калі ў вас няма магчымасці займацца такімі пытаннямі, як хостынг, выбар сістэмы кіравання сайтам і г.д. Вялікая колькасць карыстальнікаў (часта аб’яднаных у тэматычныя супольнасці), прастата ў размяшчэнні інфармацыі і далучэнні “сяброў” могуць зрабіць Жывы Журнал арганізацыі дзейным інструментам сувязі з грамадскасцю.

**Flickr.** У вас багаты фотаархіў, але няма свайго сайта ці іншых магчымасцяў паказаць фотакроніку дзейнасці вашай арганізацыі? Стварыце ўласны раздзел на *Flickr.com*, запампуйце туды свае фотаздымкі і дашліце людзям спасылку. Тое ж тычыцца відэаматэрыялаў, якія можна змясціць на *YouTube.com*.

### Не сецівам адзіным

Адаючы належнае формам online-працы з грамадскасцю, заўважым наступнае: інтэрнэт сёння не ў стане стаць паўнаважнай альтэрнатывай жывой камунікацыі паміж людзьмі.

Можна доўга ладзіць інтэрнэт-кампаніі ў абарону гістарычных помнікаў, а можна арганізаваць прэс-тур для журналістаў, пасля якога з’явіцца дзесяткі публікацый у розных СМІ. Можна ствараць сайты пра шкоду ад вясновых выпалаў травы, а можна паехаць у вясковыя школы ды распавядаць пра гэта дзецям ды іх бацькам.

Чым больш непасрэдны кантакт вы маеце з людзьмі – тым больш шанцаў на тое, што вас пачуюць, зразумеюць і зменяць паводзіны.

Нягледзячы на неспрыяльныя знешнія ўмовы, магчымасці для сувязяў з грамадскасцю ў Беларусі застаюцца.

Вось, напрыклад, лічбы, якія не могуць не надаваць аптымізму. Узровень даверу беларусаў адзін да аднаго (41,9%) значна пераўзыходзіць сярэднеўрапейскі паказчык (30,7%), а таксама аналагічныя паказчыкі ў суседніх Польшчы (11,5%) і Украіне (27,2%)<sup>1</sup>. Блізу 92% беларусаў сцвярджаюць, што ведаюць пра існаванне арганізацый грамадзянскай супольнасці і вераць у тое, што яны прыносяць карысць<sup>2</sup>.

Ігнараванне гэтага патэнцыялу – гэта свядомае прыніжэнне эфектаў працы НКА, маласэнсоўнае корпанне ў “балоце”. Таму – трэніруйце крылы, каб навучыцца ўзлятаць вышэй!

#### **P.S. Сустрэкаецца пацук з хамяком і скардзіцца:**

*-Слухай, у мяне такія праблемы...Нідзе мне месца няма. Куды б я ні пайшоў, мяне адусюль гоняць, прычым з такой агідай. А ты... ты жывеш сабе ў цёплай кватэры, за табой прыбіраюць, цябе кормяць, пояць, на руках носяць. Чаму ж такая несправядлівасць? Мы ж з табой аднаго роду.*

*На што яму хамяк з задаволенай пысай адказвае:*

*-Хее, дружа, а ты што-небудзь пра Піяр чуў?*

*(З серыі любімых баек піяршчыкаў)*

###

---

1 Социальный капитал: состояние и развитие  
[[http://un.by/pdf/1321\\_rus\\_GI-5.pdf](http://un.by/pdf/1321_rus_GI-5.pdf)].

2 Nadzieje, złudzenia, perspektywy. Społeczeństwo Białoruskie’2007.  
Warszawa-Mińsk, 2007. С.19.



**Владимир Корж**

(Информация про автора размещена в статье *“Октагон: инструмент оценки сильных и слабых сторон НПО”*, раздел “Экспертное мнение”)

## **СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА БЕЛОРУССКИХ НКО**

Данная статья предлагает описание состояния потенциала общественных организаций Беларуси, который является постоянным объектом критики экспертов третьего сектора, донорских организаций и самих представителей некоммерческих организаций (НКО). Каждый раздел статьи завершается возможными стратегиями укрепления организационного потенциала НКО, ожидающими критической оценки каждого равнодушного читателя.

Понятие «потенциал» в общественных организациях, создаваемых людьми и существующих ради людей, чаще всего справедливо ассоциируется с человеческим или личностным потенциалом. В данной статье **потенциал общественных организаций** рассматривается шире личностного. Он толкуется как *внутренние источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть приведены в действие*<sup>1</sup>, т.е. могут быть использованы для достижения миссии организации.

В качестве составляющих организационного потенциала в статье приводятся компоненты, ежегодно анализируемые экспертами третьего сектора в рамках оценки Индекса устойчивости неправительственных организаций<sup>2</sup>. Эти составляющие включают в себя *клиентскую базу НКО, стратегическое планирование, внутреннюю структуру управления НКО, персонал и техническую оснащенность организаций*.

<sup>1</sup> Артемова Л.В. Инвестиции и инновации. Словарь-справочник от А до Я. Москва, 1998.

<sup>2</sup> *The NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia* [[http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex/](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/)].

Методика оценки организационного потенциала НКО считает зрелой и благополучной организацию, которая имеет хорошо развитую сеть местных потребителей и клиентов, практикует прозрачные процедуры руководства и умелое управление.

Такая организация имеет четко сформулированную миссию и использует технологии стратегического планирования. Существует руководящий орган (совет, правление), и есть четкое разделение обязанностей между членами руководящего органа и персоналом. Есть постоянный, хорошо обученный штат, широко используются услуги волонтеров. Организация оснащена достаточно современным оборудованием, которое обеспечивает эффективную работу<sup>1</sup>.

Описание ситуации, приводимое ниже, основано на материалах многочисленных встреч и интервью с белорусскими экспертами третьего сектора, в том числе в рамках Индекса устойчивости НКО.

### **Клиентская база НКО**

В 2009 году эксперты отмечают нарастающую активность НКО в попытках расширить свою клиентскую базу, имея в виду в первую очередь, целевые группы НКО. В последнее время сокращается количество новых некоммерческих организаций. Как результат, НКО-сервисные организации (организации, оказывающие услуги представителям других общественных организаций) обращаются к новым для себя целевым группам, в том числе к не вовлеченным в деятельность НКО гражданам.

Поддержание эффективных связей НКО с клиентами дополнительно обеспечивается за счет внешнего фактора влияния - доноров, которые своими условиями и политиками принуждают общественные организации гарантировать активное развитие клиентской базы.

---

<sup>1</sup> *NGO Sustainability Index exercise*

[[http://www.icnl.org/programs/location/crossregional/globalforum/ConferenceMaterials/ToolsAssessCSFramework/NGO\\_Sustainability\\_Index\\_exercise.doc](http://www.icnl.org/programs/location/crossregional/globalforum/ConferenceMaterials/ToolsAssessCSFramework/NGO_Sustainability_Index_exercise.doc)]

Вместе с тем, в сфере работы НКО с целевыми группами наблюдается определенный парадокс. Наряду с эффективной работой и хорошим знанием потребностей клиентов в «социальных» организациях, т.е. там, где целевыми социально уязвимыми группами являются сами члены и их окружение, в целом по сектору связи с целевыми аудиториями, знание их потребностей остаются слабыми.

НКО заняты выживанием, и в этих условиях им все труднее находить новых и удерживать существующих клиентов. Ситуация усугубляется тем, что организации в стремлении обеспечить широкий охват, обещанный донору, заменяют индивидуальную работу с людьми их вовлечением в крупные акции. Специалисты отмечают также, что некоторые НКО оказывают своим целевым группам услуги, о которых эти группы даже не знают.

*Стратегические соображения автора.* Клиентская база важна для НКО, в первую очередь, как источник общественного признания полезности и нужности общественных организаций. Такое признание формируется, когда целевые группы НКО получают услуги, которые либо больше никем не оказываются, либо превышают по качеству аналогичные услуги, оказываемые этим клиентам другими организациями. Причем услуги создаются исходя из хорошего знания специфических потребностей клиентов.

Создание и предоставление наборов или комплексов услуг, за которые целевые группы будут готовы выражать поддержку НКО, и может быть стратегией развития на ближайшие несколько лет. Поддержка со стороны клиентов может демонстрироваться через выступления в СМИ, на публичных мероприятиях, через оплату услуг или пожертвования в их пользу и в пользу НКО. Организации, в свою очередь, могут способствовать формированию общественного признания регулярными документальными подтверждениями того, что их услуги отвечают высоким стандартам качества.

## Стратегическое планирование в НКО

Устойчивая деятельность по расширению имеющихся и вовлечению новых целевых групп наблюдается у НКО, которые ясно понимают свою миссию и целенаправленно работают над ее достижением. Такая ситуация характерна для зрелых некоммерческих организаций.

В то же время существует значительная часть НКО, которые по-прежнему работают “по дуновению”: объявили конкурс - быстро написали заявку. Такой стиль привлечения ресурсов оправдывает себя, но только в случаях, когда он является частью продуманной, разработанной стратегии организации.

Говоря о стратегическом планировании, стратегическом мышлении НКО, эксперты единодушно оценивают опыт стратегического планирования в секторе как один из ключевых факторов повышения качества деятельности общественных организаций.

Практика стратегического планирования внедряется в белорусский третий сектор и под влиянием внешних факторов. Донорские программы и организации все чаще требуют от НКО разработки стратегических планов, сети НКО начали создавать свои стратегические планы совместно с донорами. Такая практика, с одной стороны, обязывает донорские организации к более тесному сотрудничеству с общественными организациями, с другой – делает НКО более зависимыми от конкретных доноров.

Следует учитывать, однако, что многое в стратегическом мышлении зависит от лидеров, а не от всей организации. Если актив НКО разрабатывает стратегии, а рядовые члены слабо причастны к сформулированным приоритетам, организация воплощает их в жизнь непоследовательно.

Сложившиеся в третьем секторе Беларуси условия выдвигают на первый план, по мнению экспертов, два стратегических приоритета – диверсификацию ресурсов и доступ к помещениям, в т.ч. офисам для НКО. Значительная часть общественных организаций, к сожалению, ничего не делает для изменения ситуации,

демонстрируя тем самым все еще слабо развитую культуру стратегического мышления.

Эксперты связывают обострившуюся проблему с офисными помещениями в том числе со стратегическими недочетами доноров, которые до сих пор традиционно не вкладывают деньги в недвижимость как в потенциальную собственность НКО. Крупные общественные организации платят за аренду по несколько тысяч евро в год, и стратегически этот вопрос пока не решается. Значит, были допущены ошибки в стратегическом планировании и в оценке результатов этого планирования в 1990-е годы.

Сейчас в качестве альтернативы физическим офисным помещениям некоторые НКО и сети организуют виртуальные офисы в интернете, чтобы таким образом свести оплату за помещения под юридический адрес до возможного минимума.

*Стратегические соображения автора.* С точки зрения стратегического планирования, трудности в организациях возникают, когда принимаются решения, создающие риск целостности НКО. И диверсификация ресурсов, и доступ к помещениям, и выбор доноров – это факторы, которые должны работать на обеспечение, прежде всего, целостности. Последнее достигается, когда все члены и волонтеры четко и одинаково понимают, на каких убеждениях, ради чего и кого организация существует, т.е. понимают организационную миссию и ближайшие приоритеты на пути НКО к выполнению своей миссии.

Здесь важна внутренняя система коммуникаций, обеспечивающая внутриорганизационную преемственность, сохранение истории НКО, передачу организационных ценностей от «старых» к «молодым», согласованное понимание и следование миссии и стратегическим приоритетам НКО при участии в процессе критического большинства членов организации.

### **Внутренняя структура управления НКО**

Стратегические приоритеты во многом определяют внутреннюю систему управления организацией. Зрелые и новые крупные НКО, в основном, придерживаются ведущих ценностей общественного

сектора и методически внедряют демократические практики в ежедневную деятельность. Однако формирование демократической культуры НКО остается сложной процедурой даже в демократических организациях.

НКО пытаются четко разделить ветви власти и их функции, но такое разделение остается формальным. На практике сохраняется дублирование работы между проектными менеджерами и правлением; в руководящие органы входят члены организации, которые одновременно являются персоналом; есть недостатки во внутреннем обмене информации, особенно с регионами. Есть и другая проблема - исполнительный орган нередко работает намного профессиональнее руководящего, а опыт работы крупных руководящих органов, когда, например, они состоят из 50 человек, вообще малоэффективен.

Ряд белорусских НКО держится на конкретных людях – лидерах организации. Системы, в рамках которых НКО могут стабильно жить и эффективно развиваться, отсутствуют. Особенно это касается внутриорганизационных коммуникаций и развития человеческих ресурсов с точки зрения обеспечения преемственности на разных уровнях. Нет отлаженной системы, которая гарантирует, что организация будет работать так же результативно, если лидер уйдет.

Финансово НКО, как правило, живут за счет взносов, партнерских программ и проектов, совместной деятельности с другими организациями. Стопроцентная прозрачность финансирования обеспечивается в НКО в отношении собственных проектов, когда это касается внутренних ресурсов. Но есть партнерские отношения, действующие по своим правилам – финансы прозрачны для руководства из 5-8 человек, но не для всех членов организации. Так оговорено в условиях партнерских отношений.

Если же организации реализуют проекты, которые из-за официальных процедур зарегистрировать нереально, говорить о прозрачности в таких случаях не приходится.

Но есть и позитивные примеры. НКО, которые занимаются привлечением средств, в том числе из местных источников, на

благотворительную деятельность, публикуют свои результаты на сайтах, поскольку успех сбора таких средств зависит от того, насколько тем, кто жертвует, понятно, что и каким образом расходуется и что куда идет.

*Стратегические соображения автора.* Все НКО очень разнообразны по своей культуре, стилям руководства и управления, численности и деятельности. Опыт показывает, что одним из эффективных путей укрепления потенциала в сфере внутренней структуры управления могло бы стать создание/внедрение согласованных и ясных одинаково для всех в общественной организации внутренних «правил игры». Такие «правила» регулируют соответствующую условиям процедуру принятия ключевых решений, процедуру оценки выполнения таких решений, а также процедуру внутренних и внешних коммуникаций, обеспечивающих необходимую прозрачность и открытость организации.

Успешная реализация этой стратегии ведет к устранению традиционного непонимания некоторым членами организации, почему и как принимается и выполняется то или иное решение, а также что такое открытость и прозрачность. Стратегия выводит организацию на командную культуру в работе и общении.

## **Персонал НКО**

В отношении оплачиваемых сотрудников в НКО сохраняется ситуация, особенно в маленьких и региональных организациях, когда персонала нет как такового вообще.

Однако, в целом, эксперты отмечают определенное улучшение ситуации с персоналом и связывают это с мировым экономическим кризисом. Если бизнес столкнулся с кризисом еще в 2008 году осенью, государство – чуть позже, то по состоянию на конец 2009 года третий сектор практически не почувствовал кризис, поскольку программы и проекты НКО были согласованы с донорами и обеспечены ресурсами заблаговременно. Это позволило общественным организациям привлечь больше специалистов.

Сектор смотрится достаточно привлекательно. Если раньше люди из НКО уходили зарабатывать в государственные структуры и бизнес, то в 2009 году примеров перехода из общественного в другие сектора практически не было.

Вместе с тем, в НКО не хватает людей с высоким уровнем экспертизы, не хватает профессионалов-менеджеров среднего звена, координаторов проектов, управленцев, которые способны сменить лидеров. Фиксируется и такой факт, когда некоторые общественные деятели настолько известны, компетентны и востребованы, что они работают везде, а на свою организацию не остается времени.

В последнее время в НКО стало больше волонтеров, и работа с ними ведется более качественно. НКО способны привлекать достаточное количество волонтеров, но они не нужны постоянно. Если приходит много людей, организации не способны обеспечить их работой.

Решить проблему персонала и волонтеров может обучение НКО, но опытные «старые» лидеры уже не хотят продолжать обучение, потому что думают, что все знают и умеют, а молодые кадры еще недостаточно обучены и не умеют работать.

Волонтеры, как правило, хотят научиться и в будущем быть вовлеченными в деятельность более профессионально. Однако на то, чтобы подготовить смену из волонтеров внутри организации, не хватает человеческих ресурсов. Те, кто обладает достаточной для этого компетенцией, заняты текущей деятельностью. Достойная смена, таким образом, не появляется, и все опять замыкается на конкретных персоналиях.

*Стратегические соображения автора.* В отношении персонала и волонтеров, их компетентности и эффективности управления ими успех демонстрируют общественные организации, которые смогли обеспечить своим людям доступ к обучению знаниям и умениям, необходимым для успешной работы в НКО.

Однако представление того, какие знания и умения необходимы людям в организации в связи с формирующимися тенденциями развития общества и сектора, как правило, спорное и нечеткое.



Ясность в этих вопросах могла бы создать внутриорганизационная система оценки лидеров, исполнителей, сотрудников в соответствии с набором ключевых компетенций, необходимых для эффективной работы НКО, для выявления пробелов и составления плана подготовки/переподготовки человеческих ресурсов.

Существовавший в 1990-е годы разноуровневый подход к подготовке членов и волонтеров НКО сформировал сообщество компетентных специалистов третьего сектора. Позже этот подход превратился в менее структурированный, во многом экспериментальный, где базовые знания о секторе и его институтах перестали быть приоритетом. Возможно, это явилось первым серьезным шагом к созданию в общественном секторе Беларуси дефицита квалифицированных специалистов по различным аспектам жизнедеятельности НКО и снижению конкурентоспособности их самих и их организаций.

### **Техническая оснащенность НКО**

Еще одна значимая составляющая организационного потенциала – техническая оснащенность НКО. Общая тенденция, единодушно отмеченная экспертами, это, во-первых, большая разница в доступе к техническим средствам коммуникации между крупными городами и регионами и, во-вторых, старение имеющегося оборудования.

В политике доноров в Беларуси наблюдался период, когда значимость технического оснащения НКО отошла на второй план, и бюджеты перестали предусматривать активное приобретение оборудования. Сегодня существующая в НКО техника устарела, но пока для организаций это не критично, поскольку их члены активно пользуются собственным электронным оборудованием.

Что касается использования общественными организациями электронных средств коммуникации, то обеспечение доступа к Интернету в малых городах остается основным барьером коммуникации. Вопрос же установки и использования лицензионного программного обеспечения в белорусском третьем

секторе, как и в Беларуси в целом, пока, видимо, вообще не актуален.

*Стратегические соображения автора.* Здесь хотелось бы сделать комментарии в отношении офисных помещений как наиболее острой проблемы последнего периода.

По аналогии с представлением о доме в жизни человека, общественные организации могли бы прививать в среде своих членов и в значимом окружении организации убеждение, что офис – это материальная база организации, без которой она обречена на «вымирание». Такой подход предполагает формирование у НКО принципиальной позиции, требующей соответствующих действий в отношении любого рода угроз офисному помещению у большинства членов отдельной НКО и у общественного сектора в целом. Как следствие, формируется солидарная культура НКО, компенсирующая многие слабые стороны организационного потенциала белорусских общественных организаций.

###

**Валерий Жураковский**

(Информация про автора размещена в статье *“Как сделать общественные советы инструментом продвижения интересов”*, раздел “Успешные практики”)

## **СТРАТЕГИЯ АДВОКАТИРОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ БЕЛОРУССКИХ НКО**

Каждая организация заботится о своем процветании и развитии. Для этого осуществляются определенные действия – формулируется разделяемая всеми заинтересованными лицами миссия организации, формируется организационная культура, разрабатываются программы развития, осуществляется подготовка кадров и т.д. Но будут ли все эти усилия успешными, если организация находится в заведомо неблагоприятных правовых условиях? Что делать, если правовые нормы государства вступают в противоречие с практикой деятельности общественных организаций?

За последние пять лет количество зарегистрированных общественных объединений в Беларуси существенно не изменилось. По состоянию на 1 января 2010 года в республике зарегистрировано 2 225 общественных объединений. К примеру, по сравнению с 2004 годом число зарегистрированных организаций возросло всего на 11 субъектов. В немалой степени такая динамика определена административно-правовыми условиями, которые созданы в Беларуси для деятельности общественных организаций.

Общаясь с депутатами Парламента, я убеждаюсь в том, что наши законодатели скорее всего не представляют, в каких законодательных рамках работают общественные организации. Поэтому перечислю только ключевые нормы, которые судьбоносным образом влияют на развитие гражданского сектора.

## **Правовые нормы для НКО: «казнить нельзя помиловать»**

Регистрация новых общественных объединений в немалой степени зависит от желания соответствующих органов власти. Очень часто отказ в регистрации получают те организации, среди учредителей которых есть политически неугодные активисты. Суды в делах об отказе в регистрации всегда становятся на сторону регистрирующего органа. При этом действует статья 193-1 Уголовного кодекса Республики Беларусь, которая предусматривает уголовную ответственность за деятельность в от имени незарегистрированной организации.

Согласно законодательству, общественные объединения обязаны иметь юридический адрес в помещениях нежилого фонда, как правило, арендуемых. НКО запрещено иметь офисы в частных квартирах или домах, они должны регистрироваться по адресам, относящимся к нежилому фонду, большинство из которых принадлежит государственным организациям. С апреля 2008 года вступил в силу Указ Президента № 533, который ввел новые правила аренды государственной собственности и поставил НКО на один уровень арендной платы с коммерческими организациями. Для большинства НКО, которые не смогли пройти специальную государственную комиссию и доказать “гуманитарный характер” своей деятельности, арендная плата за последние 1,5 года увеличилась в 10 раз.

С 1 января 2010 года вступил в силу указ № 518 “О некоторых вопросах аренды и безвозмездного пользования имуществом”. В соответствии с этим указом Госкомимущество подготовило проект перечня общественных организаций, для которых будет установлен минимальный (0,1) коэффициент арендной платы, и направило на утверждение в Совет Министров. По этому списку льготный коэффициент по арендной плате в Беларуси получают около ста общественных организаций, осуществляющих поддержку инвалидов, ветеранов войны, детей-сирот, оздоровление детей. Это менее 5% всех зарегистрированных общественных объединений.

Белорусское законодательство крайне ограничивает возможности НКО для привлечения и использования ресурсов из различных источников и в различной форме.

22 октября 2003 года Президент издал Указ № 460 «О международной технической помощи, предоставляемой Республике Беларусь». С этого момента белорусские НКО могут получать ресурсы в рамках международной технической помощи только после того, как соответствующая программа (проект) будет одобрена Советом Министров и зарегистрирована в Министерстве экономики.

С 28 ноября 2003 года действует Декрет Президент № 24 «О получении и использовании иностранной безвозмездной помощи». Согласно данному Декрету, безвозмездную помощь (гранты) от международных фондов белорусские НКО могут получать только на ограниченный перечень целей, определенных Декретом № 24, или по согласованию с Президентом, и после их регистрации в Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь. На практике процедура регистрации гранта, полученного от международного партнера, иногда становится непреодолимой.

С 1 июля 2005 года вступил в силу Указ Президента № 300 «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи». Как и в случае с иностранной безвозмездной помощью, с этого момента спонсорскую помощь от отечественного бизнеса НКО могут привлекать только на ограниченный перечень целей, определенных Указом № 300, и на иные цели по решению Президента или с его согласия. Кроме этого, если спонсор – государственный орган, организация, предприятие или ОАО с более чем 50% акций у государства, на предоставление помощи необходимо согласование соответствующего государственного органа.

29 октября 2005 года были внесены изменения в Закон Республики Беларусь «Об общественных объединениях». Данная редакция Закона запретила предпринимательскую деятельность общественных объединений, что поставило вне закона получение ими дохода от предоставления услуг.

Законодательство также не допускает финансирования общественных организаций из средств государственного бюджета, за исключением молодежных и детских общественных организаций, включенных в специальный реестр.

Кроме этого, белорусское законодательство ограничивает территорию деятельности НКО. В зависимости от юридического статуса общественные объединения могут работать на национальном, областном или местном уровне. Местным организациям запрещено осуществлять деятельность в других регионах. Например, молодежное общественное объединение «Фокус-группа», зарегистрированное как местная организация в г. Минске, в 2008 году получила предупреждение за деятельность за пределами столицы.

### **Отстаивание общественных интересов: «сапожник без сапог»**

Логика нормотворчества последних лет свидетельствует о том, что белорусское государство не заинтересовано в росте численности НКО и количества предоставляемых ими услуг. Сдерживание развития общественных организаций осуществляется, в том числе, через ограничение возможностей привлекать ресурсы.

Обсуждая стратегии устойчивого развития организаций третьего сектора, необходимо учитывать, что добиться положительных изменений для отдельно взятой организации крайне сложно. Поэтому *основным приоритетом повышения устойчивости организаций третьего сектора должно стать лоббирование изменений законодательных норм, ограничивающих условия деятельности НКО, и в первую очередь – экономических условий деятельности.*

К сожалению, на данный момент известны немногочисленные попытки белорусских НКО в сфере адвокатиования. В большинстве случаев кампании, которые ведут НКО, касаются отстаивания интересов их целевых групп, но не сектора НКО в целом.

Так, к примеру, ряд правозащитных организаций ведут кампанию за отмену смертной казни в Беларуси. Организации инвалидов лоббируют присоединение Беларуси к международной «Конвенции о правах инвалидов». Просветительское общественное объединение «Фонд имени Льва Сапегі» продвигает изменение законодательства о местном самоуправлении на основе принципов и норм, заложенных в Европейской Хартии местного самоуправления. Просветительская кампания “Будзьма!” ставит целью пробудить в белорусах интерес к национальной культуре. Экологические организации ведут кампанию против строительства АЭС на территории Беларуси. Ассоциации предпринимателей лоббируют интересы бизнеса.

Кампания «Стоп 193.1» направлена на отмену уголовной ответственности за деятельность от имени незарегистрированной организации. Но даже эта инициатива Ассамблеи неправительственных демократических организаций Беларуси является в большей степени правозащитной, чем ориентированной на развитие сектора НКО в целом. В последнее время, пожалуй, единственным примером адвокативной кампании в интересах самого третьего сектора можно назвать деятельность Международного просветительского общественного объединения «АКТ». С 2005 года МПОО «АКТ» продвигает в Беларуси идею государственного социального заказа, отстаивая право НКО оказывать услуги гражданам на договорной основе за счет средств государственного бюджета.

Причина такого положения дел заключается, скорее всего, в том, что лоббирование – это очень длительный процесс, иногда без заметного для общественности результата. А НКО привыкли работать в рамках краткосрочных, как правило, годичных проектов. Кроме этого, в отличие от бизнеса, в Беларуси нет ассоциации, миссией которой стало бы лоббирование интересов НКО.

### **Ключевой вопрос стратегии адвокати́рования: кто?**

Основными направлениями адвокати́рования НКО в интересах устойчивого развития сектора должны стать следующие изменения

правовой среды, влияющие на возможности НКО привлекать ресурсы на свою деятельность:

- принятие нормативного акта о государственном социальном заказе для НКО, регулирующего финансирование общественных организаций из средств государственного бюджета;
- принятие закона о благотворительной деятельности, который бы определял статус благотворительных организаций, льготные условия налогообложения и пользования государственным имуществом данными организациями, а также стимулировал бы благотворительную деятельность бизнеса и граждан;
- принятие нормативного акта о социальном предпринимательстве, определяющем льготные условия налогообложения деятельности некоммерческих организаций в социальной сфере по возмездной реализации товаров, работ, услуг;
- отмена процедуры регистрации иностранной безвозмездной помощи (грантов) или, по крайней мере, замена разрешительного принципа такой регистрации на заявительный, а также замена ограниченного перечня целей, на которые иностранная безвозмездная помощь может направляться, на перечень целей, на которые данная помощь использована быть не может.

К декабрю 2010 года должен быть подготовлен проект Закона Республики Беларусь «О некоммерческих организациях». Самое время для НКО попытаться включиться в процесс разработки Закона и сделать его максимально благоприятным для развития некоммерческого сектора.

Ближайшей задачей для достижения данной цели я вижу создание коалиции, миссией которой должно стать лоббирование интересов НКО. В такую коалицию, в первую очередь, должны войти НКО-сервисные организации, ассоциации, а также крупные республиканские общественные объединения.

####



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

праект

### КАНЦЭПЦЫЯ РАЗВІЦЦЯ ГРАМАДЗЯНСКОЙ СУПОЛЬНАСЦІ БЕЛАРУСІ

#### Агульнае палажэнне

Развіццё грамадзянскай супольнасці<sup>1</sup> ёсць адной з найважнейшых умоваў станаўлення Беларусі як дэмакратычнай, прававой і сацыяльнай дзяржавы.

Шляхам аб'яднання ў дабраахвотныя асацыяцыі людзі ствараюць магчымасці для рэалізацыі сваіх інтарэсаў і мэтай, для грамадскіх дыскусіяў, для самастойнага рашэння сваіх паўсядзённых праблемаў і для ўзаемадапамогі.

Удзел грамадзянаў у кіраванні краінай не можа быць абмежаваны толькі рэгулярным галасаваннем на выбарах. Для належнага ўзаемадзеяння дзяржаўнай улады і грамадства неабходнае існаванне іншых каналаў камунікацыі, якія б дазвалялі дзяржаўным органам ўлічваць меркаванне грамадскасці ў іх паўсядзёнай кіраўнічай дзейнасці ў перыяд паміж выбарчымі кампаніямі. Адным з такіх каналаў з'яўляецца дзейнасць грамадзянаў у межах структураў грамадзянскай супольнасці.

Улік пазіцыі грамадскіх аб'яднанняў і супрацоўніцтва з імі падвышаюць якасць працы органаў улады і садзейнічаюць легітымнасці публічнай палітыкі ў вачах грамадзянаў. Пры прыняцці рашэнняў дзяржаўныя органы павінны ўлічваць спецыфічныя інтарэсы, каштоўнасці і мэты многіх членаў грамадства ды іх

---

<sup>1</sup> Для мэтай гэтага дакумента тэрмін “*няўрадавыя арганізацыі*” азначае розныя тыпы арганізацыяў, створаных у межах рэалізацыі свабоды аб'яднанняў, якія не ставяць сваёй мэтай атрыманне прыбытку – грамадскія аб'яднанні, фонды, кааператывы, асацыяцыі і г.д.

*Грамадскасць* (“грамадзянская супольнасць”) азначае самаініцыяванае супрацоўніцтва людзей для рэалізацыі сваіх інтарэсаў, абмеркавання праблем грамадства і ўдзелу ў працэсах прыняцця рашэнняў ды іх выканання, а таксама аб'яднанні, асацыяцыі, інстытуты, якія робяць магчымым такое супрацоўніцтва.

аб'яднанняў, а таксама сур'ёзна ставіцца да іх, нават калі група складае меншасць у грамадстве.

Як паказвае досвед дэмакратычных краінаў, самаініцыяваныя дзеянні грамадзянаў з'яўляюцца пазітыўным фактарам, які прыводзіць да больш эфектыўнага функцыянавання грамадства на аснове самарэгулявання. Праца няўрадавых арганізацыяў не з'яўляецца альтэрнатывай працы ўраду, органаў мясцовай улады ці дзяржаўнага кіравання. Аднак, супрацоўніцтва з няўрадавымі арганізацыямі і спрыянне ім ідзе на карысць доўгатэрміновай стабільнасці і дэмакратычнаму правапарадку, часткова аблягчае “цяжар” дзяржавы і змяншае яе выдаткі. Такое партнёрства з'яўляецца ўвасабленнем ідэі сумеснай адказнасці дзяржаўных органаў і грамадзянаў за развіццё і прагрэс грамадства і за ўмовы жыцця ў краіне.

Канцэпцыя развіцця грамадзянскай супольнасці абапіраецца на каштоўнасці, якія адзначаныя ў дэкларацыі “Усходняга партнёрства”, падпісанай усімі краінамі-удзельніцамі, у тым ліку і Рэспублікай Беларусь: дэмакратыя, вяршэнства закона, павага да правоў і свабод, прынцыпаў міжнароднага права, рыначная эканоміка, устойлівае развіццё.

Правовай асновай дакумента з'яўляецца Канстытуцыя Рэспублікі Беларусь, Усеагульная дэкларацыя правоў чалавека, Міжнародны пакт аб грамадзянскіх і палітычных правах, Міжнародны пакт аб эканамічных, сацыяльных і культурных правах, а таксама міжнародныя стандарты, закладзеныя ў рэкамендацыі Савета Еўропы “Аб прававым статусе няўрадавых арганізацыяў у Еўропе”. Канцэпцыя пацвярджае гатоўнасць дабрахотных аб'яднанняў грамадзянаў і органаў дзяржаўнай улады да супрацоўніцтва ў справе падтрымкі самаініцыяваных арганізацыяў і дзеянняў народу.

### **Мэты Канцэпцыі**

1. Стварэнне спрыяльных прававых умоў для ўмацавання грамадскасці і развіцця дэмакратыі ў Беларусі.

2. Наладжванне камунікацыі паміж органамі ўлады і аб'яднаннямі грамадзянаў.

3. Актывізацыя ўдзелу грамадзянаў у дзейнасці аб'яднанняў, працэсе прыняцця і выканання рашэнняў.

4. Развіццё валанцёрства і дабрачыннасці.

### **Прынцыпы і каштоўнасці, якія ляжаць у аснове супрацоўніцтва**

Узаемадзеянне органаў улады з інстытутамі грамадскасці арганізуецца на аснове наступных каштоўнасцяў ды прынцыпаў:

1. Грамадская актыўнасць.

Грамадская актыўнасць, то бок самаініцыяваны і добраахвотны ўдзел людзей у грамадскім жыцці і ў вырашэнні праблемаў мясцовых супольнасцяў з'яўляецца важнейшым элементам дэмакратычнага грамадства. Дзяржаўная ўлада падтрымлівае грамадскую актыўнасць шляхам стварэння спрыяльнага прававога асяроддзя, неперадузятага інфармавання людзей аб іх дзейнасці і прыцягнення грамадзян ды іх аб'яднанняў да планавання і выканання рашэнняў на рэспубліканскім і мясцовым узроўнях.

2. Грамадскі ўдзел.

Аб'яднанні грамадзянаў з'яўляюцца каналамі для прадстаўлення розных інтарэсаў і каштоўнасцяў у грамадстве. Праз гэтыя каналы людзі атрымліваюць інфармацыю і выказваюць сваё меркаванне аб рашэннях. Калі асобы, якія прымаюць палітычныя рашэнні, уступаюць у дыялог з грамадствам ды ўлічваюць прапановы, выказаныя ў ходзе публічнага абмеркавання, падвышаецца ўзровень кампетэнцыі грамадства і ўзровень легітымнасці органаў дзяржаўнай улады.

3. Павага.

Пры распрацоўцы і рэалізацыі палітыкі грамадскія ініцыятывы і дзяржаўная ўлада выконваюць розныя ролі, аднак іх ролі дапаўняюць адна адну. Дзяржава паважае права грамадзянаў ставіць перад сабой мэты і рэалізоўваць сваю дзейнасць на падставе свабоды аб'яднанняў і ў парадку, вызначаным міжнароднымі пагадненнямі і нацыянальным заканадаўствам у гэтай сферы, стварае ўмовы для разнастайнай дзейнасці арганізацыяў, наладжвае ўзаемадзеянне з імі на прафесійна-профільнай аснове.

#### 4. Партнёрства.

Партнёрства мае на ўвазе наладжванне канструктыўнага ўзаемадзеяння структур грамадзянскай супольнасці з органамі улады і мясцовага кіравання, заснаванага на разуменні агульнай адказнасці за больш эфектыўнае вырашэнне пытанняў жыцця грамадства.

#### 5. Незалежнасць.

Дзяржаўныя органы паважаюць незалежнасць няўрадавых арганізацыяў і прызнаюць іх права на здзяйсненне кантрольных функцый ад імя грамадскасці дзеля павышэння эфектыўнасці дзяржавы і умацавання даверу да яе органаў. Органы улады не ўмешваюцца ў дзейнасць арганізацыяў грамадзянскай супольнасці за выключэннем выпадкаў, усталяваных заканадаўствам.

#### 6. Адказнасць.

Дзейнасць у інтарэсах грамадства прадугледжвае, што аб'яднанні грамадзянаў, як і органы дзяржаўнай улады праяўляюць адкрытасць, адказнасць і справядзачацца грамадству аб сваёй дзейнасці.

#### 7. Роўныя магчымасці.

Стварэнне органамі ўлады аднолькавых умоваў для дзейнасці няўрадавых арганізацыяў. Усе грамадзяне і іх аб'яднанні павінны мець роўны доступ да ўдзелу ў грамадскім жыцці.

### Формы супрацоўніцтва

Супрацоўніцтва органаў дзяржаўнай улады і суб'ектаў грамадскасці можа адбывацца ў розных формах у залежнасці ад мэтай і характару дзейнасці, уплываважанасці суб'ектаў, маштабу ўзаемадзеяння (агульнадзяржаўны, мясцовы):

- **Заканатворчасць** – удзел прадстаўнікоў грамадскасці ў абмеркаванні і распрацоўцы законаў, нарматыўна-прававых актаў, якія рэгулююць стварэнне і дзейнасць няўрадавых арганізацыяў, у тым ліку – законаў аб сацыяльна-эканамічным развіцці дзяржавы, інтарэсах групаў насельніцтва, правоў і свабод грамадзянаў, інш.

- **Абмеркаванне дзяржаўнай палітыкі** ва ўсіх галінах (культура, адукацыя, ахова здароўя, занятасць, ахова навакольнага асяроддзя,

сацыяльны дабрабыт ды інш.)

- Здзяйсненне грамадскага кантролю за дзейнасцю органаў улады што да вырашэння пытанняў, якія маюць грамадскае значэнне, у форме грамадскага маніторынгу падрыхтоўкі і выканання рашэнняў, экспертызы іх эфектыўнасці.
- Правядзенне органамі выканаўчай улады маніторынгу і аналізу грамадскай думкі, забеспячэнне своєчасовага публічнага рэагавання на прапановы і заўвагі грамадства.
- Падтрымка і ўмацаванне самаарганізацыі і добраахвотнай дзейнасці грамадзянаў на карысць супольнасці.
- Выкананне супольных праектаў інфармацыйнага, аналітычна-даследчага, дабрачыннага і сацыяльнага характару.
- Пашырэнне інфармаванасці грамадства аб спрыяльнай ролі грамадзянскай супольнасці дзеля фармавання грамадзянскай культуры і развіцця валанцёрства ды дабрачыннасці.
- Развіццё сацыяльнага прадпрымальніцтва як важнага кампаненту сацыяльнага развіцця.
- Пашырэнне механізмаў дзяржаўнага сацыяльнага заказу як эфектыўнага сродку дагаварнога партнёрства дзяржавы і няўрадавых арганізацыяў дзеля вырашэння грамадскіх праблемаў.

### **Маніторынг рэалізацыі Канцэпцыі**

Маніторынг рэалізацыі Канцэпцыі праводзіцца органамі ўлады і няўрадавымі арганізацыямі супольна альбо паасобку. Кожны год адбываецца ацэнка рэалізацыі Канцэпцыі (напрыклад, на штогадовай канферэнцыі альбо слуханнях).

### **План дзеянняў**

Канцэпцыя з'яўляецца рамкавым пагадненнем, якое служыць агульнай асновай супрацоўніцтва паміж грамадскім сектарам і ўладамі. Дэталёвы план рэалізацыі Канцэпцыі, у якім адлюстраваны комплекс мерапрыемстваў і больш прадметныя рашэнні праблем, выпрацоўваецца дадаткова па ўзгадненні зацікаўленых суб'ектаў.

## **ДАДАТАК ДА КАНЦЭПЦЫІ РАЗВІЦЦЯ ГРАМАДЗЯНСКОЙ СУПОЛЬНАСЦІ**

### **Напрамкі ўдасканалення прававога рэгулявання дзейнасці грамадзянскай супольнасці**

Стварэнне спрыяльных умоваў для развіцця грамадзянскай супольнасці на сучасным этапе мае на ўвазе:

- Адмена артыкула 193-1 Крымінальнага кодэкса і скасаванне забароны на дзейнасць незарэгістраваных грамадскіх аб'яднанняў.

- Набліжэнне да заяўляльнага прынцыпу рэгістрацыі грамадскіх аб'яднанняў, як гэта ўжо зроблена для камерцыйных юрыдычных асобаў.

- Скасаванне забароны на выкарыстанне ў якасці юрыдычнага адрасу некамерцыйных арганізацыяў (грамадскіх аб'яднанняў і палітычных партыяў, а таксама іх арганізацыйных структур, фондаў, устаноў) прыватных кватэраў, якія належаць заснавальнікам гэтых арганізацыяў. Цяпер гэтая забарона рэалізуецца на падставе артыкула 272 Грамадзянскага Кодэкса і артыкула 8 Жыллёвага Кодэксу. Скасаванне забароны можа быць здзейснена праз прыняццё асобнага нарматыўнага акта паводле аналогіі з Дэкрэтам Прэзідэнта № 29 ад 17 снежня 2002 г., які ўсталяваў законнасць размяшчэння юрыдычных адрасоў унітарных прадпрыемстваў па месцы жыхарства заснавальніка.

- Заканадаўчае замацаванне прадастаўлення грамадскім аб'яднанням, палітычным партыям, прафсаюзным арганізацыям права ільготнай арэнднай стаўкі пры размяшчэнні сваіх юрыдычных адрасоў у арэндаваных памяшканнях, якія знаходзяцца ў дзяржаўнай альбо камунальнай уласнасці.

- Лібералізацыя заканадаўства па атрыманні ахвяраванняў з улікам рэальных патрэбаў беларускага грамадства, у тым ліку ўдасканаленне заканадаўства аб атрыманні замежнай безвыплатнай дапамогі.

- Распрацоўка адкрытай і празрыстай сістэмы фінансавання няўрадавых арганізацыяў з дзяржаўнага бюджэту ды інфармаванне грамадства пра такое фінансаванне.

- Распрацоўка працэдуры падпісання і выканання дамоваў аб супрацоўніцтве паміж дзяржаўнымі органамі і няўрадавымі арганізацыямі, у тым ліку праз нарматыўнае замацаванне механізмаў дзяржаўнага сацыяльнага заказу.

- Выкананне рашэнняў Камітэта па правах чалавека ААН ды іншых міжнародных органаў што да выпадкаў неабгрунтаванага абмежавання і парушэння правоў чалавека ў Беларусі, у тым ліку па пытаннях парушэння свабоды аб'яднанняў.

###

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

### КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Адвокатирование** (англ. *advocacy*) – термин из практики некоммерческих организаций, означающий кампанию, направленную на представительство и защиту прав и интересов определённой социальной группы. Объектом воздействия адвокатирования, как правило, являются государственные учреждения (организации), целью воздействия – осуществление определённых структурных изменений (например, принятие законов) в отношении группы, интересы которой таким образом отстаиваются. См. также *лоббирование*.

**Государственный социальный заказ** - экономико-правовая форма реализации государственных планов и программ, направленная на удовлетворение социальных потребностей граждан, обеспеченная бюджетным финансированием и основанная на договорных отношениях между органами власти и субъектами гражданских правоотношений независимо от формы собственности и подчиненности. В 2005 года МПОО «АКТ» продвигает внедрение государственного социального заказа в Беларуси.

**Концепция развития гражданского общества Беларуси** (Канцэпцыя развіцця грамадзянскай супольнасці Беларусі) - это трехстраничный документ, разработанный к началу 2009 года по инициативе Ассамблеи неправительственных демократических организаций Беларуси. В Концепции обозначаются цели, принципы, ценности и формы сотрудничества между органами власти и институтами гражданского общества. Позднее название документа было сформулировано как *Концепция содействия органами власти развитию гражданского общества Беларуси*.

**Лоббирование** (от англ. *lobby* – кулуары) - давление на конкретного законодателя путём личного или письменного



обращения либо другим со стороны каких-либо групп или частных лиц, цель которого – добиться принятия или отклонения законопроекта. Лоббирование как специфический институт политической системы формально в Беларуси не существует. Некоммерческие организации для обозначения аналогичного процесса чаще используют термин *адвокатирование*.

**Некоммерческая организация (НКО)** - это организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющая полученную прибыль между участниками” (ст. 46 Гражданского кодекса Республики Беларусь). Организационно-правовыми формами НКО являются *общественные и религиозные организации, республиканские государственно-общественные объединения, ассоциации и союзы, фонды, учреждения, потребительские кооперативы*. К некоммерческим организациям относят также *политические партии, профессиональные союзы и др.*

**Новые медиа** (англ. *new media*) – это взаимодействие коммуникационных технологий и цифровых способов доставки информации с использованием интернета. **Социальные медиа** (англ. *social media*) - Онлайн-овые среды, используемые с целью облегчить социальные взаимодействия, такие как обмен контентом, мнениями, опытом и актуальными медиа данными. Например: блоги, форумы, социальные сети, Википедия.

**Общественные организации** - добровольные объединения граждан, в установленном законодательством порядке объединившихся на основе общности интересов для совместной реализации гражданских, социальных, культурных и иных прав (ст. 1 Закона «Об общественных объединениях»).

**Общественный совет** – образование с участием представителей общественности, которое имеет внутреннюю формализованную структуру, за которым государственные органы закрепляют определенные полномочия и с которым консультируются по

вопросам принятия и исполнения государственных решений. Главным отличием общественных советов является большая вовлеченность граждан в работу руководящих органов, это могут быть органы местной, законодательной или исполнительной власти. В Беларуси с участием представителей некоммерческих организаций действуют *Общественно-консультативный совет при Администрации Президента Республики Беларусь, Общественный координационный совет в сфере массовой информации* и др.

**PowerPoint-презентация** – это презентация в виде набора мультимедийных слайдов, выполненная средствами компьютерной программы Power Point. Среди преимуществ этого вида презентации называют неограниченную интерактивность, возможность размещения текстов, видеофрагментов, фотографий и слайдов любых форматов, возможность использование звуковых эффектов и музыкального сопровождения. Создать, редактировать и представлять PowerPoint-презентацию может человек даже с не высоким уровнем знания компьютерных технологий.

**Связи с общественностью** - паблик рилейшнз, PR (англ. *public relations*) – вид маркетинговой коммуникации, заключающийся в целенаправленном формировании желательного образа организации, товара, брэнда, услуги, идеи, человека в общественном сознании или в сознании значимых групп (целевой аудитории). В отличие от рекламы, PR не оплачивается, по крайней мере, открыто.

**Средства массовой информации и коммуникации (СМИиК)** - организационно-технический комплекс, обеспечивающий создание, периодическую передачу и массовое тиражирование словесной, образной и музыкальной информации с целью массовой коммуникации. Наряду с традиционными СМИ (газеты, журналы, ТВ, радио) сюда относятся различные информационные интернет-ресурсы (электронные газеты, блоги, видео- и аудиопорталы и т.д.)

**Статья 193-1** – статья Уголовного кодекса Республики Беларусь, которая предусматривает ответственность за деятельность незарегистрированного объединения, религиозной организации или фонда – до 2-х лет тюрьмы. В 2009 году по инициативе Ассамблеи неправительственных демократических организаций началась кампания «Стоп 193-1», которая ставит целью добиться отмены данной статьи.

**Стратегия** – это общий, недетализированный план деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели. Стратегию определяют также как модель поведения, которой следует организация для достижения своих долгосрочных целей.

**Структура сельского развития** - это организация, деятельность которой направлена на улучшение качества жизни на сельской территории, в первую очередь, через активизацию экономической деятельности.

**Фандрайзинг** (от англ. *fund* - средства, финансирование, *raise* - нахождение, сбор) – поиск источников финансирования, необходимых для осуществления деятельности некоммерческих организаций, включая реализацию социально значимых программ и проектов. *Внутристрановой (местный) фандрайзинг* – это деятельность по привлечению средств внутри страны.

**Фонд** – не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели (ст. 118 Гражданского кодекса Республики Беларусь).

**Фонд местного сообщества** (англ. *community foundation*) - благотворительная некоммерческая организация, работающая на

конкретной территории (в городе, области, районе) и аккумулирующая местные благотворительные средства предпринимателей, частных жертвователей, административные и финансовые государственные ресурсы. Эти ресурсы фонд распределяет на конкурсной основе с целью поддержки социально значимых проектов некоммерческих и других социальных организаций региона, инициативных групп граждан. В Беларуси пока такой формы НКО не существует.

###

Международное просветительское общественное объединение «АКТ» (МПОО «АКТ») зарегистрировано в Беларуси как общественное объединение в ноябре 2002 года, перерегистрировано в 2006 году.

Международное просветительское  
общественное объединение

**АКТ**

Миссия организации – развитие некоммерческих организаций и местных сообществ.

МПОО «АКТ» специализируется на проведении образовательных мероприятий для представителей государственных и негосударственных организаций по вопросам организационного развития и построения стратегических партнерств, внедряет инновационные социальные технологии: фонд развития местного сообщества, социальное предприятие, социальный заказ, общественный клуб и др.

Сегодня МПОО «АКТ» работает по следующим основным направлениям:

1. Содействие профессиональному росту и сотрудничеству некоммерческих организаций.
2. Внедрение механизма государственного социального заказа в Беларуси.
3. Укрепление потенциала ВИЧ-сервисных организаций и внедрение механизма государственного социального заказа в рамках проекта ПРООН «Обеспечение всеобщего доступа ключевых пострадавших групп населения в Беларуси к профилактике, лечению и уходу в связи с ВИЧ» при поддержке Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией.

#### **Наши контакты:**

220006 Минск, ул. Белорусская, 41-13

тел./факс +375 17 2227129

e-mail: [actngo.info@gmail.com](mailto:actngo.info@gmail.com)

**СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ**

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ИДЕИ УСТОЙЧИВОСТИ**

**НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Авторы:**

Павлюк Быковский, Алексей Голонцов,  
Валерий Жураковский, Светлана Зинкевич,  
Владимир Корж, Екатерина Костюченко,  
Галина Матюшенко, Егор Мороз, Витовт Рудник,  
Лана Рудник, Юнэля Сальникова,  
Ольга Сацук, Сергей Тарасюк

**Редактор:**

Юнэля Сальникова

**Макет обложки:**

Студия Web-Espresso.com

Подписано в печать 05.03.2010. Формат 60х84 1/16. Бумага офсетная.  
Гарнитура "Calibri". Печать офсетная. Усл.печ.л 12.07. Тираж 200.

Международное просветительское общественное  
объединение «АКТ», 2010