



© Бюлетэнь Асамблеі  
дэмакратычных няўрадавых арганізацыяў Беларусі

**КАНТАКТЫ:**  
А/с 82, 220030, Менск-30, БЕЛАРУСЬ  
тэл. (017) 225 51 10  
факс (017) 206 59 09  
ngo@user.unibel.by  
www.ngo.unibel.by

Наклад 299 асобнікаў.  
Распаўсюджваецца бясплатна.

Усе матэрыялы могуць быць выкарыстаныя ў поўным альбо частковым аб'ёме толькі са спасылкай на "Бюлетэнь" Асамблеі дэмакратычных няўрадавых арганізацыяў Беларусі.  
Аўтары апублікаваных артыкулаў нясуць адказнасць за дакладнасць фактаў.  
Рэдакцыя можа не падзяляць меркаваньні аўтараў.  
Рэдакцыя пакідае за сабой права публікаваць артыкулы дзеля палемікі.

Дызайн: Аляксей Чарняёў

## Т Э М а

Ала Кос ЧЫМ ЁСЬЦЬ МІСІЯ і чаму гэта важна для вашай грамадзкай арганізацыі .....	3
[НЕ]САКРЭТНЫЯ МАТЭРЫЯЛЫ камэнтар да стратэгічнага пляну "Кола сяброў" .....	7
СТРАТЭГІЧНЫ ПЛЯН Магілёўскага грамадзкага аб'яднаньня "Кола сяброў" .....	8
МІСІЯ ЁСЬЦЬ ВЫКАНАЛЬНАЯ .....	12
ЖАНОЧАЕ ШЧАСЬЦЕ БАПЖ распавядае пра распрацоўку сваёй місіі, стратэгічнага пляну і пра справаздачу .....	15
СПАЧАТКУ БЫЛО СЛОВА "навошта?" .....	16
"МІСІЯ — ЗА ДВАЦЦАЦЬ ХВІЛІНАЎ" навошта яна ўкраінскім НДА? .....	18

## de facto

Алёна Андрэева ПАДАТКАМ НА ПАДАТАК пагражае дзяржава арганізацыям, якія падтрымліваюцца TACIS .....	20
--	----

## і н ф а р м а т а р

КАМПУТАРНЫ ЛІКБЕЗ — У МАСЫ .....	22
----------------------------------	----

## к р а й

УСТОЙЛІВАЕ РАЗЬВІЦЦЁ усё, што вы хацелі даведацца "пра гэта" .....	23
УСТОЙЛІВАЕ РАЗЬВІЦЦЁ Ў БЕЛАРУСІ .....	25

што думаюць наконт нацыянальнай стратэгіі ўстойлівага разьвіцця экспэрты .....	26
---	----

## б ю л е т э н ь

Адноўлены і Абноўлены .....	27
-----------------------------	----

## с ь в е т

Улад Вялічка СУПОЛЬНАСЬЦЬ ДЭМАКРАТЫЯЎ: сусьветны НГА-Форум у Сэуле .....	30
ДЭМАКРАТЫЯ І РАЗЬВІЦЦЁ Тэзы пленарнага паседжаньня .....	31

## к а н с у л ь т а ц ы я

Вольга Смалянка АТРЫМАНЬНЕ АХВЯРАВАНЬНЯЎ так можна фармаваць бюджэт паводле беларускага заканадаўства .....	32
--	----

# Чым ёсьць МІСІЯ

*і чаму гэта важна  
для вашай  
грамадзкай  
арганізацыі?*

Ала Кос,

кансультант АВА/СЕЕЛІ па пытаннях  
разьвіцця арганізацыяў  
alla\_kos@ceeli.org.by

Калі-кольвек прыйдзіце ў любую грамадскую арганізацыю і папрасіце ў супрацоўнікаў сфармуляваць місію сваёй арганізацыі. У большасці выпадкаў у адказ вы пачуеце доўгае і няўцямае пералічэнне накірункаў дзейнасці ГА ці будзеце здзіўляцца ад розных варыянтаў адказаў на адно і тое ж пытаньне. На жаль, нават кіраўнікі арганізацыі не заўжды здольныя зразумела і канкрэтна патлумачыць, для чаго існуе іх арганізацыя. У такім выпадку як гэтыя людзі могуць уяўляць і эфектыўна прасоўваць інтарэсы арганізацыі, прасіць аб ахвяраваньнях? Для некамэрцыйнай арганізацыі задача вызначэння і фармулёўкі місіі ёсьць вельмі складанай. У агульным кантэксце функцыянаваньня і разьвіцця арганізацыі фармуляваньне місіі па сутнасьці роўнае адказу на пытаньне пра сэнс яе дзейнасці.

Такім чынам, місія — гэта галоўная агульная мэта арганізацыі, прычына і сэнс яе існаваньня. Місія тлумачыць грамадзкасьці і сябрам арганізацыі, навошта (у імя чаго) існуе арганізацыя, што яна зьбіраецца рабіць, якім чынам і для каго. Місія — галоўны арыентыр для руху на некалькі год наперад. Зыходзячы зь місіі і дзеля яе ажыццяўленьня выпрацоўваюцца мэты дзейнасці арганізацыі, якія выступаюць у якасьці крытэрыяў для ўсяго будучага працэсу прыняцця кіраўнічых рашэньняў. Кожны праект, за выкананьне якога бярацца ваша арганізацыя, павінен спрыяць выкананьню місіі. Акрамя таго, місія базуецца на бачаньні і каштоўнасьцяў арганізацыі.

Фармулёўка місіі павінна быць простаю і такою, каб сябры Рады (Кіраўніцтва), супрацоўнікі (сябры арганізацыі) і валянтэры маглі б яе лёгка запомніць і рэпрэзэнтаваць, а таксама выкарыстоўваць для лябіяваньня інтарэсаў арганізацыі. З фармулёўкі місіі мусяць быць зразумела, якія патрэбы вашых кліентаў яна задавальняе і якім чынам. Для заходніх камэрцыйных і некамэрцыйных структураў наяўнасьць місіі досыць даўно зьяўляецца “добрым тонам”. Распрацоўка і ўдакладненьне місіі — пачатковая кропка любога ўдасканаленьня сыстэмы кіраваньня ці арганізацыі цалкам.

## ВЫЗНАЧЭНЬНЕ МІСІІ

Прывяду некалькі вызначэньняў місіі, якія сьцісла адлюстроўваюць ня толькі сам панятак, але і асноўныя яе прыкметы як дакумэнту.

Місія — якасна выражаная сукупнасьць ас-

ноўных мэтаў арганізацыі. У фармалізаваным выглядзе ўяўляе сабой дакумэнт, у якім зьмяшчаецца апісаньне існуючых цяпер ці пажаданых характарыстыкаў і мэтавых параметраў арганізацыі” (“Словарь библиотекаря по менеджменту и маркетингу”).

Згодна з вызначэньнем амэрыканскага дасьледчыка J. A. Pearce, місія арганізацыі — гэта “шырокая па форме, але такая фармулёўка мэты, якая не дапускае адвольных трактовак, вылучае арганізацыю з шэрагу іншых такога ж кшталту і ідэнтыфікуе сфэру яе дзейнасьці ў кантэксце канчатковага праекту. Місія ня толькі ўвасабляе філязофію прыняцця стратэгічных рашэньняў — яна таксама раскрывае той імідж, які арганізацыя хацела б набыць, адлюстроўвае яе сьвядомасьць і паказвае на кола яе асноўных прадуктаў і паслугаў; акрамя таго, на асноўныя патрэбы спажыўца, што арганізацыя імкнецца задаволіць. Фармулюючы сьцісла, місія апісвае прадукт, паслугі і рынак арганізацыі, а таксама яе тэхналёгію такім чынам, каб адлюстраваць каштоўнасьці і прыярытэты асобаў, што прымаюць у арганізацыі стратэгічныя рашэньні”.

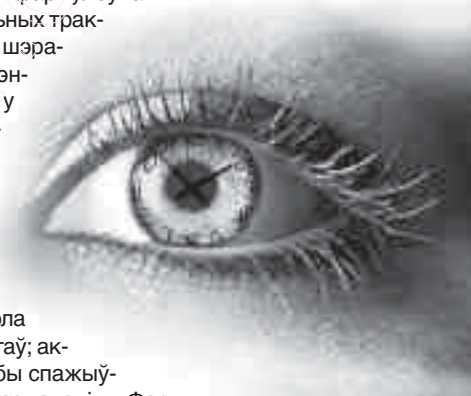
Фармулёўка місіі — гэта дакумэнт, абсалютна праўдзівы па зьмесьце, ён крыху ідэалізуе магчымасьці арганізацыі за кошт выкарыстаньня адпаведнага стылю. Аднак ідэалізуючы роўна на столькі, каб спажыўцы паслугаў не адчувалі скептыцызму пры параўнаньні рэальных магчымасьцяў арганізацыі з дэклараванымі ў місіі, і роўна на столькі, каб супрацоўнікі (сябры) арганізацыі бачылі ў фармулёўцы місіі дасягальную пэрспэктыву ўдасканаленьня працы і эмацыйны стымул для гэтага.

## ПРЫКЛАДЫ ФАРМУЛЁВАК МІСІІ:

**Місія Луганскай абласной групы мэдыяцыі (ЛАГМ)** заключаецца ў гарманічным разьвіцці чалавека, грамадзтва і сьвету шляхам асьветніцкай, навукова-дасьледчай дзейнасці і кваліфікаванага вырашэньня канфліктаў пры задавальненьні духоўных і матэрыяльных патрэбаў яе супрацоўнікаў.

**Місія Utel:** Мы як вядучая кампанія, што прадастаўляе паслугі міжнароднай і міжнароднай сувязі на Украіне,

— Забяспечваем людзям магчымасьць лёгка зносінаў паміж сабой;



- Дасягаем такіх фінансавых вынікаў, якія задавальняюць нашых акцыянераў;
- Забяспечваем супрацоўнікам умовы для творчай і перспэктыўнай працы, што спрыяе іх прафэсійнаму росту.

**Стратэгія Utel:** мы здзяйсняем гэта праз

- Удасканаленне лініі тэлекамунікацыяў на Украіне;
- Прадастаўленьне паслугаў высокай якасьці на аснове прасунутых тэхналягіяў;
- Пашырэнне супрацоўніцтва зь іншымі апэратарамі міжнароднай сувязі;
- Удасканаленне супрацоўніцтва зь іншымі тэлекамунікацыйнымі кампаніямі на Украіне.

#### Нашыя каштоўнасьці:

Мы верым у

- Павагу да людзей;
- Абгрунтаваную рызыку;
- Пэрсанальную адказнасьць;
- Эфэктыўнасьць працы ў адной камандзе.

Апошні прыклад дэманструе, што місія, стратэгія і каштоўнасьці ўзаемазвязаныя паміж сабой.

#### ПРЫКМЕТЫ “ІДЭАЛЬНАЙ” МІСІІ

Што павінна зьмяшчаць фармулёўка місіі? Якія яе асноўныя кампанэнты?

Адзінага ўзору фармулёўкі не існуе. Яны розняцца мовай, стылем, памерамі і іншымі знешнімі характарыстыкамі. Іншым разам арганізацыі імкнуцца выразіць у сваёй місіі ня толькі хто яны, што яны робяць і чаму яны гэта робяць, але і пасьля сьціслай фармулёўкі на некалькіх старонках даюць дэталёвае апісаньне місіі, бачаньня і асноўных прынцыпаў дзейнасьці. Гэта зусім не азначае, што менавіта такі падыход зьяўляецца “правільным” для арганізацыі. Самае важнае ў вашай фармулёўцы місіі тое, што яна павінна быць вядомай і зразумелай сябрам Рады, супрацоўнікам, валянтэрам, донарам, кліентам і іншым зацікаўленым групам, а таксама мусіць актыўна падтрымлівацца імі.

**Па меркаваньні экспэртаў, у фармулёўку місіі павінны быць уключаныя наступныя элемэнты:**

— *Канчатковая мэта (вынік), альбо куды рухаецца арганізацыя.*

Фармулёўка мэты арганізацыі павінна ясна тлумачыць, чаго вы зьбіраецеся дасягнуць, якім вы бачыце канчатковы вынік вашай працы. У вызначэньні мэты важна сканцэнтраваць увагу на непасрэдных дасягненьнях: як зьменіцца знешні сьвет у выніку працы вашай арганізацыі? Што канкрэтна зьменіцца?

— *Дзейнасьць, з дапамогай якой вы дасягаеце мэты, ці дзякуючы чаму гэты рух адбываецца.*

Звычайна выкарыстоўваюцца словы: “з дапамогай”, “шляхам”, “праз”, “дзякуючы”.

— *Каштоўнасьці, ці за кошт якіх унутраных асаблівасьцяў.*

Чым вы кіруецеся ў сваёй працы? Што для вас зьяўляецца найбольш важным? Ад чаго вы не адмовіцеся ні пры якіх умовах? Што для вас галоўная прыкмета высокай якасьці паслугаў, добрай працы? Калі-некалі гэты кампанэнт місіі (ці асобны дакумэнт, які можа суправаджаць

місію) называюць філіязофіяй, альбо крэда арганізацыі. Крэда адлюстроўвае асноўныя пастулаты веры арганізацыі і яе памкненьні. У ідэале фармулёўка місіі павінна вынікаць з каштоўнасьцяў і пастулятаў веры, якія ўжо існуюць у арганізацыі.

Акрамя гэтых асноўных кампанэнтаў, у фармулёўцы вы можаце адлюстраваць наступныя пытаньні:

— *Якую праблему спробуе вырашыць ваша арганізацыя альбо якія патрэбы яна мусіць задаволяць?*

— *У чым унікальнасьць вашай арганізацыі?*

— *Хто зьяўляецца спажыўцом паслугаў вашай арганізацыі?*

Важны момант для стварэньня эфэктыўнай місіі — неабходнасьць уключэньня ў яе такіх *уставак, якія адлюстроўваюць чаканьні грамадзкасьці.* Гэта неабходна для таго, каб адпаведнае грамадзкае меркаваньне забяспечвала падтрымку мэтай арганізацыі, а фармулёўка місіі насамрэч зьяўлялася і сродкам фармаваньня іміджу арганізацыі.

Перадумовай стварэньня добрай місіі зьяўляецца *адлюстраваньне высокай увагі арганізацыі да якасьці сваёй працы.*

Усё вышэйпададзенае — ідэалізаванае ўяўленьне пра фармулёўку. У рэчаіснасьці складаюцца на знайсьці прымальную па аб’ёме і стылі фармулёўку, у якой прытрымліваліся б усіх названых рэкамандацыяў. Акрамя таго, каб скласьці эфэктыўную фармулёўку місіі, кіраўнікі і супрацоўнікі павінны выкарыстоўваць і асабістыя ўяўленьні пра тое, на што мусіць быць падобная місія іх арганізацыі.

Гэтыя абагульненыя рэкамандацыі могуць падацца максымалістычнымі, але яны арыентуюць аўтараў будучых місіяў на самую сур’ёзную працу і будуць карыснымі ў практычнай дзейнасьці.

#### КРОКІ ДА НАПІСАньня ФОРМУЛЁўкі МІСІІ

Няма адзінай формулы, што дапамагла б знайсьці правільныя і патрэбныя словы для таго, каб найлепшым чынам выразіць калектыўныя памкненьні вашай арганізацыі. Фармулёўка місіі можа быць створаная спачатку адным чалавекам ці адразу пасьля прапановаў, агучаных падчас мерапрыемства па стратэгічным плянаваньні для лідэраў арганізацыяў. Самае галоўнае ў працэсе распрацоўкі місіі — гэта дасягненьне кансэнсусу ў адказах на зададзеныя пытаньні.

Іншы варыянт — гэта абмеркаваць пытаньні, неабходныя для фармулёўкі місіі падчас паседжаньня Рады (Кіраўніцтва) і высветліць галіны згоды і нязгоды (напрыклад, па якіх пытаньнях адрознасьць меркаваньняў найбольшая — мэтавыя групы, патрэбы ці спосабы іх задавальненьня). Карысьць ад самога працэсу абмеркаваньня місіі ў тым, што падчас спрэчак і дыскусіяў новыя сябры арганізацыі даведаюцца пра нюансы місіі арганізацыі і зьмяненні ў навакольным асяродзьдзі, а старыя сябры арганізацыі асьвяжаць гэтыя дэталі ў памяці. У выніку група атрымлівае ўпэўненасьць у тым, што фармулёўка місіі, якая зьявіцца (ці гэта будзе новая фармулёўка, ці перагляд старой), сапраўды ёсьць сукупнасьцю ідэяў і меркаваньняў сябраў арганізацыі.

Праца ў групах у большасьці выпадкаў пады-

ходзіць. Аднак мэтазгодна арганізаваць абмеркаваньне ідэяў і канцэпцыяў у групах, а потым даручыць некалькім сябрам апрацаваць вынікі дыскусіяў і рупліва сфармуляваць канчатковы варыянт, перш чым высоўваць якую-небудзь версію на далейшае абмеркаваньне. Вельмі важна, каб фармулёўка місіі была распаўсюджаная сярод сябраў Рады, супрацоўнікаў і іншых зацікаўленых асобаў нават не адзін, а некалькі разоў. Часам некаторыя кансультанты раяць арганізацыям таксама зьвяртацца да асобаў, што незнаёмыя зь іх дзейнасьцю, каб даведацца, ці зразумелая фармулёўка.

#### Амэрыканскія аўтары раяць наступныя этапы працы па стварэньні місіі:

— Першы крок: сабраць як мага больш інфармацыі пра арганізацыю і яе мэты. У ідэале гэта ня толькі разгляд дакумэнтаў і плянаў арганізацыі, але таксама пошук рэальнага і асэнсаванага ўнёску з боку яе супрацоўнікаў.

— Другі крок: складаньне “чарнавога” накіду фармулёўкі місіі.

— Трэці крок: збор меркаваньняў і водгукі аб гэтым праекце як вышэйшага кіраўніцтва, так і працаўнікоў “нізавога” ўзроўню.

— Чацьверты крок: выпраўленьне фармулёўкі місіі, што тычыцца ня толькі мовы, але і формы, агульнай ідэі.

— Пяты крок: зацьвярдзеньне і падтрымка місіі кіраўніцтвам. Фармулёўка місіі павінна выкарыстоўвацца ў практычнай дзейнасьці, таму вельмі важна, каб кіраўніцтва падтрымлівала фармулёўку і брала ўдзел у складаньні яе праекту.

Існуюць таксама **дадатковыя правілы/парады** для ўсіх пяці этапаў:

- не выкарыстоўваць жаргон;
- пазьбягаць цьмяных і расплывістых фармулёвак;
- не карыстацца надта складанай мовай;
- пажадана імкнуцца да сьцісласьці (кароткая і простая фармулёўка місіі робіць яе зразумелай і прастай для запамінаньня);
- фармулёўка місіі павінна быць гнуткай

(што зробіць яе больш даўгавечнай і прыстасаванай да новых абставінаў) і адрознай ад місіі іншых арганізацыяў такога накірунку;

— місія павінна вызначаць асноўны кірунак дзейнасьці і ня мусіць ідэнтыфікаваць канкрэтных мэтаў і дзеяньняў па іх дасягненьні;

— вы самі павінны верыць у зьмест сваёй фармулёўкі місіі, інакш і ўсе астатнія будуць успрымаць яе як ману;

— місія павінна быць вызначаная такім чынам, каб падштурхоўваць людзей да актыўных дзеяньняў, натхняць і мабілізоўваць іх для дасягненьня мэтаў;

— пры зацьвярдзеньні місіі неабходна даць наказ супрацоўнікам арганізацыі, вырашыць пытаньне пра шляхі распаўсюду тэксту місіі і яе вывучэньня;

— шырока выкарыстоўвайце місію ў буклетах, на плякатах, у некаторых дакумэнтах.

Прапаную вам выканаць наступнае **практыкаваньне — “Апісаньне місіі”** (адаптавана па матэрыялах Support Center for Nonprofit Management), для таго, каб стварыць сваю місію:

1. Дзеля вырашэньня якой *асноўнай праблемы* існуе нашая арганізацыя? Дзеля задавальненьня якіх *патрэбаў* існуе нашая арганізацыя? (Пры абмеркаваньні асноўнай праблемы ці патрэбы вы можаце разгледзець наступныя пытаньні: “Каго закранае праблема? Якім чынам?”) Апішыце, як палепшыўся ці зьмяніўся б навакольны сьвет, калі б вашая арганізацыя паспяхова працавала над вырашэньнем праблемы ці задавальненьнем патрэбы.

2. У чым прызначэньне нашай арганізацыі (адказваем на пытаньне, навошта мы існуем, а не што мы робім)? Гэта кароткае апісаньне канчатковых вынікаў, якіх мы спадзяемся дасягнуць. Паспрабуйце апісаць зыходныя вынікі, што зьяўляюцца вашай місіяй (напрыклад, ліквідаваць бяздомнасьць), а ня мэтады іх дасягненьня (напрыклад, шляхам будаўніцтва дамоў).

3. Чым мы займаемся? Апішыце сваю дзей-

Тэндэнцыяй сучаснага мэнаджмэнту зьяўляецца збліжэньне арганізацыйных падыходаў у бізнэсе і ў публічнай, грамадзкай сфэры. Мяркуюць самі: маркетынгаваць падыход зрабіў вялікі крок за межы бізнэсу. Нават такі традыцыйны інстытут, як царква, адчувае яго ўплыў. Арыентацыя на задавальненьне чаканьняў і патрэбаў кліентаў арганізацыі (кліент-арыентаваны падыход) стала агульнай. Тэрміналогія “PR”, “імідж”, “мэтавая група”, “прасоўваньне” (неістотна — тавараў ці ідэяў, каштоўнасьцяў) і да т.п. — аднолькава шырока ўжываюцца як у бізнэсе, так і ў грамадзкай сфэры.

Зь іншага боку, і сам бізнэс асымілюецца і экспloatуе сацыяльныя каштоўнасьці, ідэалёгічны падыход і сацыяльна-гуманітарныя тэхналогіі. Вядома ж, эканамічная рацыянальнасьць дамінуе, але дасягнутае разуменьне таго, што арганізацыі людзей (асабліва вялікія арганізацыі, якія аб’ядноўваюць мноства калектываў і групаў) ня могуць эфэктыўна працаваць і ўстойліва разьвівацца, грунтуючыся на адной толькі голай эканамічнай рацыянальнасьці. Апошняя супрацьпастаўляе калектыў і індывіда, а паспяхова дзейнасьць арганізацыі залежыць ад ступені інтэграцыі індывідуальных і арганізацыйных мэтаў. Неабходная інтэграцыя на каштоўнасьці індывідуальных і арганізацыйных мэтаў. Менавіта эфэкт такой інтэграцыі (эфэкт сынергіі), як паказваюць прыклады, стварае высокую зараджанасьць і мэтанакіраванасьць калектыву на дасягненьне посьпеху. Адсюль і аналёгія зь місіянерскімі арганізацыямі, перайманьне і выкарыстаньне некаторых ідэалёгічных прынцыпаў.

Аляксей Бабайцаў,  
кансультант па арганізацыйным разьвіцьці,  
фірма “Альпіна Кансалт”

насьць: асноўныя паслугі і праграмы, якія вы ажыццяўляеце.

4. Якімі асноўнымі каштоўнасьцямі і перакананьнямі мы павінны кіравацца ў сваіх штодзённых зносінах адзін з адным і з нашымі кліентамі? Якая філязофія ляжыць у аснове нашых паслугаў? Нашыя каштоўнасьці (складзіце невялічкі сьпіс). Наша філязофія (адзначце яе асноўныя пункты).

#### АПІСАньНЕ НАШАЙ МІСІІ

(Аб'яднайце атрыманую інфармацыю і сфармулюйце місію, у якой апісана, *чым* зьяўляецца арганізацыя, *што* яна робіць і *чаму*).

Часта фармуляваньне місіі займае шмат часу, іншым разам патрабуе шматлікіх сустрэчаў. Не існуе адзінага фармату, у якім павінна быць сфармуляваная ваша місія. Задача заключаецца ў тым, каб дасягнуць пагадненьня са сваёй групай па фармулёўцы, што найлепшым чынам адлюстроўвае вашыя мэты. Немагчыма прапанаваць дасканалую фармулёўку, якая б усіх задавальняла, але яе калектыўнае абмеркаваньне можа наблізіць вас да гэтага.

Таму працэс фармуляваньня місіі амаль такі ж важны, як і наяўнасьць місіі. Падчас гэтага працэсу ў вашай групы будзе магчыма счыра выражаць і абмяркоўваць свае думкі і ўяўленьні адносна будучыні арганізацыі. Ён выяўляе любое неразумьне і розныя пазыцыі сярод сябраў арганізацыі адносна яе місіі, мэтаў і праграмаў. Пажадана, каб удзел у працэсе стварэньня місіі адчуваў — у ідэале — кожны супрацоўнік (сябра) арганізацыі, а практычна — асноўныя супрацоўнікі арганізацыі. Толькі тады яны будуць лічыць яе цалкам “сваёй”.

#### ШТО ДАЕ МІСІЯ І ПРАЦА НАД СТВАРЭньНЕМ ПАСьПЯХОВАЙ ФАРМУЛЁўКІ?

У дзейнасьць любой арганізацыі стала ці часова ўцягнутыя розныя людзі. Арганізаваць эфэктыўную сумесную працу нялёгка, нават калі вы маеце справу з захопленымі і бескарысьлівымі людзьмі. Адзін з найважнейшых фактараў, што падштурхоўвае людзей да супрацы — гэта адчуваньне адзінства мэты. Прызначэньне фармулёўкі місіі — зразумела выразіць гэтую адзіную мэту. Пытаньне, ці мець місію арганізацыі і ў якой ступені яна павінна быць фармалізаваная і дэталізаваная, можа мець розныя адказы ў залежнасьці ад шэрагу канкрэтных абставінаў.

##### Такім чынам, што дае нам місія:

- адчуваньне агульнасьці мэты;
- дэталізуе статус арганізацыі і забясьпечвае кірунак і арыентыры для вызначэньня мэтаў і стратэгіяў на розных арганізацыйных узроўнях;

- надае арганізацыі вызначанасьць, індывідуальнасьць, што дазваляе прыцягваць супрацоўнікаў пэўнага тыпу, прасоўваць ідэі і паслугі;
- забясьпечвае ясную, эфэктыўную камунікацыю арганізацыі са зьнешнім сьветам (выступае “візытоўкай” арганізацыі для шырокай грамадзкасьці, донараў, кліентаў, СМІ, дзяржаўных/камэрцыйных структураў);

- яднае супрацоўнікаў і валянтэраў вакол агульнага бачаньня праблемы і шляхоў яе вырашэньня, нагадвае пра высокае гуманістычнае прызначэньне НДА;
- правярае новыя ідэі і кірункі дзейнасьці;
- дазваляе арганізацыі быць хутчэй праактыўнай, чым рэактыўнай;
- складае аснову для ўсіх кіраўнічых рашэньняў;
- зьяўляецца эфэктыўным інструмэнтам для каманднай працы.

Амэрыканскі дасьледчык J. A. Pearce паказвае, што ўдалая фармулёўка місіі патрэбная арганізацыі, каб вылучыцца з шэрагу іншых, надаць штуршок уласнаму разьвіцьцю і стымуляваць выкананьне кіраўнічай стратэгіі; пры гэтым сталае, карпатлівае і асэнсаванае праца — дарагі інструмэнт як для фармуляваньня, так і для ўкараненьня стратэгіі арганізацыі. У выніку сталае працы над фармулёўкай сваёй місіі арганізацыя захоўвае і разьвівае пачуцьцё ўласнай мэты, што дазваляе максымальна зразумела адказаць на пытаньні: для чаго існуе арганізацыя, якія патрэбы яна задавальняе, каго абслугоўвае.

#### ПЕРАГЛЯД МІСІІ

Якасьць фармулёўкі місіі вызначаецца тым, наколькі доўга яна здольная праслужыць безь зьмяненняў. Тым ня менш, час ад часу ўсё ж варта вяртацца да яе і правяраць, наколькі яна адпавядае цяперашняму стану арганізацыі і навакольнага, ці не надыйшоў час для неабходных зьменаў. Але намагайцеся не загразнуць у філязофскіх дыскусіях, на якія дарма губляецца час і энэргія. На пэўным этапе ўсе павінны прыйсьці да пагадненьня адносна фармулёўкі місіі і рухацца далей. А праз пэўны час місію можна будзе перагледзець, каб пераканацца, што яна адпавядае рэчаіснасьці.

#### У ЗАКЛЮЧЭньНЕ...

Місія — гэта жыцьцёва важны панятак для дабрабыту арганізацыі. Аднак якой бы карыснай ні была місія, яна ператвараецца толькі ў словы, калі ў большасьці сябраў арганізацыі няма адчуваньня саўдзельнасьці ў працэсе яе стварэньня.

# [не]сакрэтныя матэрыялы

Т Э М А

## Камэнтар да стратэгічнага пляну “Кола сяброў”

Напрыканцы восені магілёўскае “Кола сяброў” зладзіла прэзэнтацыю свайго стратэгічнага пляну. Мэрапрыемства атрымалася як мінімум цікавым і павучальным: форма “вялікіх” прэзэнтацыяў сваіх дасягненняў, што абсалютна не выключае элементы “публічнай поркі”, — яшчэ адзін крок да асэнсаванай дзейнасці арганізацыі, крок да таго, каб зрабіць арганізацыйную структуру больш адкрытай для супольнасці. У той жа час гэтая арганізацыя стала адной з першых, якая раскрыла некаторыя драматычныя моманты распрацоўкі стратэгічнага пляну арганізацыі. На гэтую тэму мы і папрасілі парэфлексаваць дырэктара “Кола сяброў” Віталя Васількова.



— Цяпер словазлучэнне “стратэгічны плян” ці ня самае папулярнае ў “Коле сяброў” і сярод тых, хто блізка да нас. Зь лістапада 2002 яно заманіла сабой злучэнне “стратэгічнае плянаванне”, якім жыла і дыхала ўся “колаўская” супольнасць цягам папярэдняга паўгода. Менавіта столькі часу спатрэбілася “мазгавому штабу” арганізацыі, каб увасобіць калектыўнае адчуванне насыпеласці пераменаў у жыцці і працы (яно, дарэчы, не хавалася, а нават і заахвочвалася) у рэальны дакумэнт. У ім адчуванне адлюстраванае ў дакладных фармулёўках новых задачаў, новых мэтаў і новых мэтадаў іх дасягнення. Вось што такое, калі сказаць каротка і ясна, стратэгічны плян.

Зразумела, адразу пасля прыняцця і грамадзкай прэзэнтацыі стратэгічнага пляну глябальнага перавароту ў справах “Кола сяброў” не адбылося. Аднак на гэтым этапе назіраецца відавочны пераварот у мысленні і думках, якія (і тут варта пагадзіцца з марксыстамі) спраўды валодаюць матэрыяльнай сілай. Любы, хто ведае “Кола сяброў” (на шчасьце, такіх людзей ва ўсіх сэктарах грамадства шмат), ня можа не заўважаць праяваў новага — больш сучаснага па форме і больш дзелавога па сутнасці — стылю ў працы нашага офіса. Яшчэ больш гэта праяўляецца ва “ўнутраным жыцці” саміх супрацоўнікаў офіса. Памяшканне, кампутары, мы самі засталіся такімі ж, а характар адносінаў да сябе і сваіх абавязкаў, да партнёраў і кліентаў, да мэтадалёгіі і зместу таго, чым жыве “трэці сэктар”, заўважна

мяняецца на карысць прафэсіяналізму і адказнасці, ініцыятывы і агульнай зацікаўленасці ў выніках працы. Цяпер да гэтых самых вынікаў выступаюцца паказчыкі ня столькі колькаснага — “правялі”, “арганізавалі”, “зладзілі”, “ахапілі”, “раздалі”, “аказалі паслугу”, “дапамаглі”, колькі якаснага характару — што гэтыя высілкі рэальна (у лепшы бок, зразумела) змянілі ў “трэцім сэктары” ці хай сабе ў самым маленькім яго фрагмэнце і як гэтыя змены можна “памацаць”.

Гэта адзначана і ў фармулёўцы місіі нашай арганізацыі: *“Кола сяброў” грунтуецца на прынцыпах дэмакратыі, сяброўства, незалежнасці Беларусі, агульначалавечых каштоўнасцяў і праз самарэалізацыю сябраў аб’яднання, спрыянне прыватным і супольным ініцыятывам, пашырэнне партнёрскіх дачыненняў ставіць за мэту ўсталяванне ў сваім асяродку і ў грамадстве вольнай дабрабытнай супольнасці”*.

Відавочна, што “дабрабытная супольнасць” (сфармуляваная мэта была 4 гады таму) ніяк не прыходзіць. Таму (і ня толькі таму) за гэтыя гады ў колаўцаў прымножыліся стомленасць і незадаволенасць. Дзякуй богу, пазьбеглі цынізму і нявер’я, бо пра стратэгічны плян зараз і не вялося б.

Тым ня менш, сябраў арганізацыі не абмінула спакуса “абвінаваціць” у сваім настроі не саміх сябе, а місію. Уласна кажучы, з крытычных нападаў на яе і пачалося стратэгічнае плянаванне. Па ўсіх патрабаваннях незалежнай аўдытарскай праверкі ў “Коле сяброў” была

праведзеная дыягностыка. Яе ажыццявіў украінскі спецыяліст, цалкам бесстароньні да нашага асяродку. Яго шчырыя высновы, якія ня кожнаму прыйшліся даспадобы, не расчаравалі (бо супадалі з нашымі падазрэннямі ў тым, што “ня ўсё так добра ў дацкім каралеўстве”), а дадалі калектыўнага імпульсу ў пошук сумленнага адказу на ўсе вострыя пытанні арганізацыйнага жыцця.

За дыягностыкай надыйшоў час уласна стратэгічнага плянавання, якому былі прысвечаныя некалькі сэмінаў-дыспутаў — іх вялі трэнеры Святлана Зінкевіч і Уладзімер Корж. Пачалі, зразумела, з місіі як вызначальнага моманту. Спрачаліся. Прапаноўвалі змены. Удакладнялі акцэнтны. Рабілі новыя фармулёўкі... А скончылі гэты этап плянавання прызнаннем таго, што місія ўжо шмат чым добрым сталася для арганізацыі і, самае галоўнае, яшчэ здольная паслужыць “Кола сяброў”, бо свайго мабілізацыйнага і змястоўнага патэнцыялу далёка ня вычарпала. Заставалася толькі распачаць складанне стратэгічнага пляну, што і было зроблена.

Можа менавіта цяпер кожнае слова місіі пацьвердзілася ў выглядзе рэальна дасягальных мэтаў і вынікаў праз прызму стратэгічнага плянавання і ажыццяўлення на гэтым падмурку канкрэтных справаў. Раней гэта былі ўсяго толькі правільныя словы і добрыя намеры — сёння ў іх ёсць падмурак, яны, як і сама біяграфія “Кола сяброў”, атрымалі працяг.

Галоўнае — нарэшце сьведома зроблены гэты стратэгічны (як у мысленні, так і ў будзённай грамадзкай практыцы) крок. Крок насустрач той не супакоенасці, якая мусіць прывесці да самаўдасканалення. Нездарма ў місіі даўно была прапісаная і захавалася пасля нядаўняга крытычнага дыспуту задача дасягнення ўсяго добрага і прыстойнага “ў сваім асяродку і ў грамадзкай супольнасці”. Што-небудзь зрабіць, як сьведчыць увесь чалавечы досвед, можна сапраўды толькі пачаўшы з сябе.

# СТРАТЭГІЧНЫ ПЛЯН

## Магілёўскага грамадзкага аб'яднання "Кола сяброў"



### УСТУП

Стратэгічны плян ёсць вынікам натуральнага, эвалюцыйнага разьвіцьця Магілёўскага грамадзкага аб'яднання "Кола сяброў". Існавалі аб'ектыўныя прычыны для таго, каб мы зрабілі сьвядомы выбар і прагноз на будучыню. Вось некалькі з гэтых прычынаў:

— пэрыяд сталеньня арганізацыі, які доўжыўся 7 год, ператварыў МГА КС у буйнейшае NGO вобласьці з усімі атрыбутамі рэсурсавага цэнтру;

— у новых грамадзка-палітычных умовах беларускія NGO павінны распрацаваць выразныя і канкрэтныя ініцыятывы па выхадзе з крызысу: пашырыць сетку грамадзкіх арганізацыяў, павялічыць іх ролю ў справе пабудовы грамадзянскай супольнасьці;

— сёньня трэба больш эфэктыўна працаваць унутры "трэцяга сэктару" рэгіёну, а таксама выпрацаваць асэнсаваную стратэгію ўзаемаадносін з грамадствам, але і з уладай;

— інтэлектуальны штаб КС адчуў неабходнасьць правядзеньня структурных зьменаў як у самой арганізацыі, так і ў накірунках яе дзейнасьці.

Напачатку бягучага году, у лютым, была праведзена дыягностыка "Кола сяброў". Гэта быў адмысловы ўнутраны сэмінар, падчас якога ўсе сябры арганізацыі мелі магчымасьць прааналізаваць зробленую працу, ацаніць яе эфэктыўнасьць, выказаць практычныя заўвагі ў бок кіраўніцтва, даць прагноз на будучае арганізацыі ды на сваё месца ў ёй і, нарэшце, вызначыць свае адносіны да формы ўнутрыарганізацыйных зьменаў на новым этапе разьвіцьця.

Аналіз атрыманых вынікаў дыягностыкі выявіў некалькі "балючых" кропак, якія запатрабавалі апэратыўнага ўмяшаньня. Сярод найбольш важных зь іх былі:

— рознае бачаньне агульнай аб'яднальнай мэты пры наяўнасьці канкрэтных асабістых мэтаў;

— адсутнасьць дакладных крытэрыяў ацэнкі эфэктыўнасьці працы;

— недасканалая карпаратыўная этыка ўзаемаадносін;

— адрозныя меркаваньні па правядзеньні структурнай рэарганізацыі.

Каб знайсці ўзгодненыя адказы на шматлікія пытаньні, было вырашана правесці ўнутраны арганізацыйны сэмінар па стратэгічным плянаваньні.

У красавіку 2002 г. пад кіраўніцтвам трэнэраў САР "Кола сяброў" правяло двухдзённы трэнінг па стратэгічным плянаваньні. Падчас трэнінгу адбылася рэвізія ўсіх асноўных прынцыпаў працы, у тым ліку самой місіі КС, яшчэ раз былі ўсьвядомленыя прыярытэты. Быў перагледжаны пералік паслугаў, якія арганізацыя аказвае

партнэрам і кліентам, а таксама была "дэшыфраваная" сутнасьць асноўных паняцьцяў, якія NGO ужываюць падчас сваёй дзейнасьці.

Станоўчыя вынікі праведзенага сэмінару па стратэгічным плянаваньні можна сфармуляваць наступным чынам:

1. Былі вызначаныя чатыры асноўныя стратэгічныя мэты, дзеля выкананьня якіх арганізацыя будзе працаваць у бліжэйшы час і ў пэрспэктыве.

2. Быў распрацаваны паэтапны плян рэалізацыі вынікаў сэмінару зь сямі пунктаў, які праз канкрэтныя праекты, распрацаваныя на падмурку абраных стратэгічных мэтаў, дазволіў сфармуляваць стратэгічны плян. Гэты плян прайшоў зацьверджаньне на агульным сходзе КС і стаў такім чынам асноўным працоўным дакумэнтам, які вызначае кірунак разьвіцьця арганізацыі і яе прыярытэты.

3. Усе канкрэтныя вынікі сэмінару былі дасягнутыя шляхам агульнага абмеркаваньня, што дае падставы кіраўніцтву КС разьлічваць у працэсе рэалізацыі стратэгічных мэтаў арганізацыі на адказнае выкананьне кожным сябрам "Кола сяброў" сваіх абавязкаў.

Цягам траўня-чэрвеня бягучага году ў КС былі сфармаваныя творчыя групы для аналізу дзеючых праектаў, каб выявіць іх адпаведнасьць стратэгічным мэтам арганізацыі, і абагульненьня новых праектных прапаноў, якія павінны дапамагчы ў рэалізацыі сфармуляваных стратэгічных мэтаў. Трэба адзначыць, што зьдзяйсненьне праектаў, спрыяльных рэалізацыі асноўных стратэгічных мэтаў, запатрабуе ня толькі наяўнага патэнцыялу КС, але таксама тых чалавечых і матэрыяльных рэсурсаў, якія могуць зьявіцца на раней як праз 1-2 гады ў працэсе разьвіцьця самой арганізацыі і яе партнэрскіх сувязяў. У якасьці формы рэалізацыі праектаў прапануецца як мінімум два варыянты:

а) сіламі сябраў КС;

б) сіламі актывістаў партнэрскіх NGO, абраных на тэндэрнай аснове, пад патранажам Рады КС.

### МІСІЯ

"Кола сяброў" грунтуецца на прынцыпах дэмакратыі, сяброўства, незалежнасьці Беларусі, агульначалавечых каштоўнасьцяў, праз самарэалізацыю сябраў аб'яднаньня, спрыяньне прыватным і супольным ініцыятывам, пашырэнне партнэрскіх дачыньняў ставіць за мэту стварэньне ў сваім асяродку і ў грамадстве вольнай і дабрабытнай супольнасьці.

### БАЧАНЬНЕ

Мы бачым сябе арганізацыяй, якая будзе сваю ўнутраную дзейнасьць і ўзаемаадносіны з партнэрам і грамадствам на прынцыпах дэма-

краты, на падмурку культурных і нацыянальных традыцыяў, адкрытасці і раўнапраўнага супрацоўніцтва.

Адчуваючы адказнасць ня толькі за развіццё NGO у рэгіёне, але таксама і за развіццё грамадства ўвогуле, мы будзем усебакова садзейнічаць падрыхтоўцы і навучанню грамадзка-актыўных асобаў, якім давядзецца на якасна новым узроўні вырашаць сацыяльныя, экалагічныя, адукацыйныя і культурныя праблемы грамадства.

Праз умацаванне і развіццё нашай інфармацыйнай базы будзе створаная і разгорнутая аб'ектыўная "мапа" рэгіёну, якая адлюструе ўвесь спэктар NGO, іх магчымасці і асноўныя сферы дзейнасці.

Выкарыстоўваючы свае партнёрскія сувязі на рэспубліканскім узроўні і міжнародныя кантакты, мы хочам паспрыяць прасоўванню і ўмацаванню ідэяў устойлівага развіцця як канцэпцыі, што найбольш поўна адпавядае гарманічнаму і творчаму развіццю чалавецтва.

### СТРАТЭГІЧНЫЯ МЭТЫ І ШЛЯХІ ІХ ДАСЯГНЕННЯ

Аналіз моцных і слабых бакоў, зроблены ў працэсе сёмінару па стратэгічным плянаванні, усебаковая ацэнка якасці паслугаў, якія прадастаўляе нашая арганізацыя партнёрам і кліентам, а таксама мэты і задачы, што вынікаюць з місіі і бачання будучыні КС, — усё гэта дазволіла вылучыць чатыры асноўныя стратэгічныя мэты, на грунце якіх мы мусім развіваць сваю дзейнасць як зараз, так і ў перспэктыве. Кожнай са стратэгічных мэтаў адпавядаюць пэўныя накірункі працы, што паспрыяюць яе дасягненню.

I. Станаўленне інфраструктуры сэктару NGO і спрыянне развіццю грамадзкіх ініцыятываў.

- навучанне актывістаў NGO;
- арганізацыйная і мэтадалагічная дапамога NGO рэгіёну;
- даследаванне ў галіне "трэцяга сэктару";
- распаўсюд і абмен інфармацыяй;
- правядзенне конкурсаў праектаў;
- далучэнне сябраў партнёрскіх арганізацыяў да праектаў, якія рэалізуе КС;
- прасоўванне і адстойванне інтарэсаў NGO у дзяржаўных структурах.

II. Станаўленне КС у якасці стабільнай дэмакратычнай арганізацыі.

а) Упарадкаванне арганізацыйнай структуры, якое ўключае:

- сістэму ўнутранага інфармавання;
- вызначэнне і падзел абавязкаў;
- падзел заканадаўчай і выканаўчай уладаў;
- сістэму ацэнкі і кантролю за выкананнем прынятых рашэнняў;
- навучанне сябраў арганізацыі і персаналу;
- стварэнне сістэмы PR-мэнэджмэнту;
- разнастайнасць крыніцаў фінансавання.

б) Удасканаленне сістэмы плянавання, фінансавання і выдаткаў:

- вызначэнне прыярытэтаў у аказанні паслугаў партнёрам і кліентам;
- паляпшэнне якасці паслугаў.

III. Арганізацыя супрацоўніцтва і ўзаемадзеяння паміж рознымі сэктарамі грамадства.

- стварэнне сістэмы PR-мэнэджмэнту;

- рэалізацыя міжсэктаральных праектаў;
- выкарыстанне сацыяльнага капіталу: прыватныя кантакты і да т.п.;

- стварэнне базы дадзеных (палітыка-грамадзка-сацыяльны "пашпарт" рэгіёну);

- любіць і абарона інтарэсаў "трэцяга сэктару";

- грамадзянскае прадстаўніцтва ў розных мерапрыемствах дзяржаўнага сэктару;

- удзел у міжрэгіянальных і агульнаагульных праграмах (непасрэдна і праз БАРЦ).

IV. Фармаванне асобаў і супольнасцяў з новай ментальнасцю.

- азнаямленне (інфармаванне) грамадзкасці з дзейнасцю NGO;

- праца з моладззю і дзецьмі;

- развіццё міжнародных кантактаў.

### ПАРТНЁРСТВА. СУПРАЦОЎНІЦТВА. КЛІЕНТЫ

Грунтуючыся на нашай місіі і бачанні арганізацыі, мы разумеем пад **партнёрствам** доўгатэрміновыя ўзаемавыгадныя адносіны паміж дзвюма ці болей арганізацыямі, замацаваныя **дамовай** і накіраваныя на рэалізацыю агульных сумесных мэтаў і задачай.

Мы лічым, што партнёрскія ўзаемаадносіны прадугледжваюць выкананне наступных нормаў:

- адданасць агульначалавечым каштоўнасцям і імкненне да пабудовы адкрытай грамадзянскай супольнасці ў Беларусі;

- выкарыстанне ў сваёй працы дэмакратычных працэдураў;

- імкненне пашыраць партнёрскія сувязі як у рэгіёне, так і на міжрэгіянальным узроўні;

- інфармаванне адно аднаго аб сваёй дзейнасці, бягучых праграмах і праектах, ўзаемадапамога ў правядзенні мерапрыемстваў;

- плянаванне і ацэнка сумеснай дзейнасці;

- адказнасць за выкананне прынятых абавязальстваў;

- недапушчальнасць дзейнасці, якая можа прынесці матэрыяльную альбо маральную шкоду твайму партнёру.

Адаючы ў сваёй дзейнасці перавагу партнёрству, мы прымаем і такую форму ўзаемадзейнасці паміж арганізацыямі, як **супрацоўніцтва**. Гэта мы разумеем наступным чынам: працэс, падчас якога некалькі арганізацыяў афіцыйна пагаджаюцца сумесна працаваць дзеля дасягнення канкрэтных мэтаў альбо рэалізацыі сумеснага праекту. Супрацоўніцтва прадугледжвае ўдзел у працэсе сумеснага прыняцця рашэнняў і прадастаўленне рэсурсаў для рэалізацыі ўзгодненых дзеянняў.

Пад **кліентамі** мы разумеем тых асобаў і арганізацыі, якія карыстаюцца паслугамі "Кола сяброў", альбо тых, на каго скіраваная дзейнасць "Кола сяброў".

### ПРАЕКТЫ, ЯКІ СПРЫЯЮЦЬ РЭАЛІЗАЦЫІ АСНОЎНЫХ СТРАТЭГІЧНЫХ МЭТАЎ

1. Станаўленне інфраструктуры NGO і спрыянне развіццю грамадзкіх ініцыятываў

#### а) Новыя праекты

"Стварэнне фонду рэгіянальнага развіцця"

**Ідэя:** стварэнне спецыялізаванага фонду, які будзе акумуляваць сродкі, што накіроўваюць

E



ца на вырашэнне найбольш важных сацыяльных і экалагічных праблемаў магілёўскага рэгіёну.

Сродкі дасягнення:

— празь інавацыйныя праекты шляхам канкурэнцыі, за кошт прыцягнення недзяржаўных сродкаў. У склад алякунскай Рады праекту павінны ўвайсці прадстаўнікі NGO, дзяржаўных структураў і СМІ;

— з дапамогай выпрацаванай праграмы перападрыхтоўкі спецыялістаў і стажыроўкі (па адпаведным профілі) у краінах з рынкавай эканомікай.

Мэтавая група: NGO рэгіёну, супрацоўнікі дзяржаўных устаноў.

“Конкурс ідэяў”

**Ідэя:** стымуляванне росту актыўнасці мальных грамадзкіх аб’яднанняў і прыватных ініцыятываў у рэгіёне.

Сродкі дасягнення: наладжванне сталага конкурсу з мэтай заахвочвання паўстання новых грамадзкіх аб’яднанняў і праектаў рэгіянальных NGO, скіраваных на арганізацыйнае развіццё, умацаванне матэрыяльнай базы, пошук новых формаў і метадаў працы з насельніцтвам.

Мэтавая група: NGO і сацыяльна-актыўныя грамадзяне рэгіёну.

“Адукацыйная праграма”

**Ідэя:** выпрацаваць і здзейсніць на падмурку папярэдняга маніторынгу адукацыйных патрэбаў актывістаў NGO, а таксама маркетынговых даследаванняў запатрабаванняў і магчымасцяў грамадзкага “рынку” шматпрофільную праграму — сукупнасць спецыялізаваных адукацыйных праектаў.

Сродкі дасягнення:

— праз арганізацыю працы профільных школаў для актывістаў “трэцяга сэктару”: камп’ютарнай, журналісцкай, па PR-мэнэджмэнце;

— праз праграмы стажыроўкі ў рэсурсавых цэнтрах Беларусі;

— праз арганізацыю кансультацыйнай службы ў структуры КС.

Мэтавая група: актывісты NGO, сябры КС, студэнты ВНУ.

**б) Дзеючыя праекты** (іх развіццё будзе садзейнічаць дасягненню стратэгічнай мэты):

“Магілёўская інфармацыйная сетка” — развіваецца ў межах праграмы міжрэгіянальнага супрацоўніцтва;

“Банк сацыяльнай інфармацыі” — разгортваецца ў інфармацыйна-даведачную службу, якая абслугоўвае іншыя праекты.

## 2. Станаўленне КС у якасці стабільнай і дэмакратычнай грамадзкай арганізацыі

**Новы праект:** “Падтрымка і развіццё арганізацыйнай і карпаратыўнай культуры ў КС”

**Ідэя:** паколькі КС крытычна ацэньвае ўласныя дасягненні і недахопы, насыпела патрэба ў пошуку новых формаў і шляхоў развіцця.

Сродкі дасягнення:

— выпрацоўка новай мадэлі арганізацыйнай формы існавання;

— выпрацоўка апэратыўных гадавых плянаў: агульнага (для арганізацыі) і асабістых (для сябраў КС);

— выпрацоўка крытэрыяў ацэнкі працы, сяс-

тэмы маніторынгу і кантролю за выкананнем;

— разьмеркаванне функцыянальных абавязкаў;

— фармаванне працэдураў і выпрацоўка дакументаў рэгляменту (палажэнняў, службовых інструкцыяў, кантрактаў);

— арганізацыя сыстэмы асабіста арыентаванага плянавання;

— выпрацоўка парадку ўдзелу ў трэнінгах, сэмінарах і стажыроўках, складання справаздачаў і здачы мэтадычных матэрыялаў у інфармацыйны фонд;

— выпрацоўка сыстэмы заахвочвання сябраў КС.

Мэтавая група: сябры КС.

## 3. Арганізацыя супрацоўніцтва і ўзаемадзейнення паміж сэктарамі грамадства

**а) Новыя праекты**

“Магілёў-3” — штотысячны бюлетэнь NGO вобласці

**Ідэя:** выпуск інфармацыйна-аналітычнага бюлетэня з мэтай аб’ектыўнага і поўнага інфармавання грамадства аб дзейнасці NGO у Магілёўскай вобласці.

Сродкі дасягнення:

— інфармаванне аб дзейнасці NGO розных накірункаў дзеля стварэння станоўчага іміджу “трэцяга сэктару” ў вачах грамадзкасці;

— папулярызацыя прагрэсіўных канцэпцыяў і ідэяў развіцця грамадства: устойлівага развіцця, жыцця без наркатыкаў, барацьбы з паленнем і алькагалізмам, спынення AIDS і г.д.;

— прыцягненне ў “трэці сэктар” студэнцкай моладзі;

— адпаведны PR зь дзяржаўнымі ўстановамі і афіцыйнымі культурніцкімі структурамі.

Мэтавая група: NGO вобласці, творчыя саюзы і аб’яднанні, інфармацыйныя структуры дзяржаўных органаў (гарадзкіх і абласнога выканкамаў, упраўленняў ўнутраных справаў, упраўленняў культуры, філармоніі, музэяў, бібліятэкаў, вышэйшых навучальных устаноў і каледжаў.

“Крок насустрач”

**Ідэя:** стварэнне і правядзенне шэрагу круглых сталаў паміж прадстаўнікамі рэгіянальных NGO і дзяржаўных структураў.

Сродкі дасягнення:

— праз грамадзкі дыялёг, які павінен стаць эфектыўным інструментам прыцягнення ўвагі грамадзкасці да будзённых праблемаў, што паўстаюць перад жыхарамі гораду і перад грамадствам;

— празь змяненне варажынаў стаўлення да NGO з боку дзяржавы і наладжванне эфектыўнага супрацоўніцтва паміж NGO і ўладай;

— праз навучанне шляхам адкрытых дыскусіяў адстойваць права NGO на ўдзел у жыцці гораду і ў вырашэнні яго праблемаў.

Мэтавая група: сацыяльныя, моладзевыя, прыродаахоўныя структуры дзяржаўнай улады, рэгіянальныя NGO.

“Тры плюс два”

**Ідэя:** правядзенне шэрагу дабрачынных акцыяў на глебе ўзаемадзейнення NGO і бізнэс-структураў, існуючых пад эгідай саюзу прадпрымальнікаў.

Сродкі дасягнення:

— аб'яднаньне творчага, арганізацыйнага і чалавечага патэнцыялу сэктару NGO з матэрыяльнымі і арганізацыйнымі рэсурсамі бізнэсвай супольнасьці гораду дзеля правядзеньня грамадзка значных акцыяў;

— паліпшэньне іміджу NGO у вачах грамадзкасьці гораду.

Мэтавая група: дзіцячыя дамы, інтэрнаты і г.д.

“Віленскі тракт”

**Ідэя:** стварэньне на базе офіса КС гасьцёўні для сустрэчаў зь цікавымі людзьмі, творчымі калектывамі і г.д.

Сродкі дасягненьня:

— стварэньне для КС іміджу арганізацыі, якая ёсьць культурным цэнтрам;

— запрашэньне творчай інтэлігенцыі, прадстаўнікоў NGO, гарадзкой інтэлектуальнай эліты да працэсу пэрманэнтнага духоўнага ўзбагачэньня;

— разбурэньне стэрэатыпу правінцыйнасьці;

— PR кампанія КС пры ўдзеле гарадзкіх СМІ.

Мэтавая група: сацыяльна-актыўныя грамадзяне.

#### б) Дзеючыя праекты:

Сайт КС — ператварэньне яго ў трохмоўны: беларуска-, расейска-, ангельскамоўны.

#### 4. Фармаваньне асобаў і групаў з новай мэнтальнасьцю

##### а) Новыя праекты

“Заходне-эўрапейскі клуб”

**Ідэя:** спрыяньне разьвіцьцю і захаваньню ў грамадстве моцнага пачуцьця прыналежнасьці да Эўропы і да яе гуманітарных каштоўнасьцяў.

Сродкі дасягненьня:

— непасрэдны кантакт з эўрапейскімі NGO, правядзеньне агульных мерапрыемстваў, абмен візытамі;

— адраджэньне эўрапейскіх традыцыяў у рэгіёне шляхам правядзеньня адпаведных мерапрыемстваў: чытаньняў, вечарынаў, сустрэчаў і г.д.;

— распаўсюд у грамадстве (з дапамогай уласнай друкаванай прадукцыі і праз кантакты зь дзяржаўнымі СМІ) эўрапейскага бачаньня і ацэнкі грамадзка-палітычных падзеяў у Беларусі, на кантынэнце і ў сьвеце.

Мэтавая група: рэгіянальны актыў NGO, гісторыка-культурнікі аб'яднаньні, студэнцтва, старэйшыя школьнікі.

“Рэгіён “Дняпро”: Беларусь, Украіна, Расея”

**Ідэя:** арганізацыя супрацоўніцтва ў пэўных галінах грамадзкага жыцьця паміж людзьмі, што жывуць уздоўж Дняпра.

Сродкі дасягненьня:

— знаёмства і наладжваньне непасрэдных кантактаў у кожным з узьбярэжных раёнаў Беларусі, Украіны і Расеі з мэтай вызначэньня агульнай зацікаўленасьці ў вырашэньні грамадзка-палітычных, культурных і экалягічных праблемаў;

— пабудова на гэтым падмурку трывалай сыстэмы ўзаемадзеяньня;

— правядзеньне сумесных мерапрыемстваў.

Мэтавая група: актыўная моладзь, экалягі, культурніцкія суполкі, скаўты, турысты, краязнаўцы.

“Аб'яднаньне нацыянальных меншасьцяў”

**Ідэя:** стварэньне добрых умоваў для аб'яднаньня прадстаўнікоў розных нацыянальных меншасьцяў пад сыцягам беларускага грамадзянства і павагі да краіны, у якой яны жывуць.

Сродкі дасягненьня: праз знаёмства і шчыльныя кантакты падчас сумесных мерапрыемстваў, праз удзел у вызначаных грамадзкіх і культурніцкіх акцыях з прыцягненьнем дзяцей, падлеткаў, моладзі.

Мэтавая група: прадстаўнікі розных нацыянальных меншасьцяў Беларусі.

Клуб “Палілот”

**Ідэя:** прыцягненьне людзей, што валодаюць замежнымі мовамі, да стварэньня пазытыўнага культурнага іміджу грамадзкіх аб'яднаньняў і валянтэрскага руху ў сэктары NGO.

Сродкі дасягненьня: аб'яднаньне ў своеасаблівы клуб людзей, што валодаюць замежнымі мовамі, выкарыстаньне іх у адпаведных сытуацыях кантактаў з замежнікамі, прапанова ў пераліку паслугаў з боку КС дабрачынных перакладчыцкіх паслугаў.

Мэтавая група: людзі, якія ведаюць замежныя мовы, з асяродзьдзя настаўнікаў, мэдыкаў, старэйшых студэнтаў, прадстаўнікоў рэлігійных канфэсіяў і творчых прафэсіяў.

#### б) Дзеючыя праекты:

“Дзіцячы праект” — арганізацыя цыкля вiдэапаказаў па гісторыі сусьветнай культуры, рэлігіі, мастацтва.

“Праект гуманітарных сувязяў” — актывізацыя міжнародных абменаў паміж моладзевымі дэлегацыямі.

“Праект культурніцкіх ініцыятываў” — кааперацыя намаганьняў гарадзкіх NGO і адпаведных дзяржаўных устаноў дзеля арганізацыі выставаў, пленэраў і да т.п. акцыяў (з выкарыстаньнем культурнай спадчыны наднацыянальнага ўзроўню).

#### ЗАКЛЮЧЭНЬНЕ

Стратэгічны плян ёсьць неабходнай, але не адзінай умовай разьвіцьця нашай арганізацыі. Перадумовай эфэктыўнасьці гэтага пляну зьяўляецца пастаяннае і патрабавальнае асэнсаваньне як свайго месца ў грамадстве, так і працэсаў, што ў ім адбываюцца. Гэты дакумэнт — ня догма, ён толькі падштурхоўвае да дзеяньня. Таму мы дапускаем, што ў выпадку кардынальнага зьмяненьня палітыка-эканамічнай сытуацыі ў краіне нам давядзецца ўнесці карэктывы ў нашыя пляны і распачаць пошук такіх формаў працы, якія будуць адэкватныя рэчаіснасьці.

*Група, якая распрацавала  
стратэгічны плян:*

*А.Асіпцоў, В.Васількоў, У.Гвазьдзёў,  
С.Глаштэйн, С.Кунцэвіч,  
Г.Суднік, І.Шары, С.Шышкін*

# МІСІЯЁСЬЦЬ ВЫКАНАЛЬНАЯ

Пытаньне місіі актуальнае ня толькі для структураў “трэцяга сэктару” Беларусі. Здаецца, на місію захварэлі і бізнэс-структуры, і палітычныя партыі, што ня можа ня радаваць. “Навошта мы гэтым займаемся?” — ключавое пытаньне для тых, хто ня хоча губляць свайго часу і жадае быць максымальна карысным для сябе і грамадства.

Мы папрасілі адказаць нашых рэспандэнтаў на наступныя пытаньні:

1. На ваш погляд, ці зьяўляецца абавязковай выпрацоўка місіі арганізацыі?
2. Ці артыкуляваная місія вашай арганізацыі?
3. Ці праводзяцца ў вашай арганізацыі штогадовыя справаздачы?
4. Ці робіць ваша арганізацыя плянаваньне на наступны год?

## Аляксей Бабайцаў, кансультант па арганізацыйным разьвіцьці, “Альпіна Кансалт”

1. На мой погляд, артыкуляваная місія ня ёсьць абавязковым, але магчымым атрыбутам бізнэс-структуры. Цэнтральная фігура ў гэтым працэсе — уласнік фірмы. Многае вызначаецца яго разуменьнем сэнсу сваёй дзейнасьці. “Прасунутыя” бізнэсоўцы і мэнэджэры, што імкнуцца будаваць бізнэс на сучасных прынцыпах, якія арыентаваныя на разьвіцьцё структуры і маюць здаровыя лідэрскія рынжавыя амбіцыі, мусяць надаваць увагу арганізацыйнаму іміджу, PR, пытаньням карпаратыўнай культуры і г.д. А гэтыя рэчы непасрэдна зьвязаныя з разуменьнем місіі арганізацыі.

Зь іншага боку, шмат што залежыць і ад этапнасьці станаўленьня і эвалюцыі бізнэс-структуры, г.зн. ад некаторых натуральных працэсаў. У пачатку шляху ўсё зразумела: місія — гэта бачаньне і разуменьне мэты стваральнікам, лідэрам (уласнікам) арганізацыі. Ён адзіны здольны суб’ектыўна ставіцца да дзейнасьці арганізацыі як да цэлага. Для яго гэта “дзецішча”, неад’емная частка яго суб’ектыўнасьці. Такая місія не заўжды (і часьцей за ўсё) артыкуляваная і ўсьвядомленая. Арганізацыя і калектыў павінны прайсьці пэўныя этапы станаўленьня, росту і структураваньня, перш чым пытаньне пра місію арганізацыі можа ўзьнікнуць зноў на новым узроўні. Місію нельга “спусьціць” зьверху, яе нельга проста абвесьціць ці недзе занатаваць. Місія мае патрэбу ў “суб’ектывацыі” сябрамі калектыву. А гэта тонкі працэс, ён патрабуе арганізацыі і ўвасабленьня: у карпаратыўных прынцыпах і рэгламэнтах, нормах паводзінаў і арганізацыйнай культуры — да гэтага яшчэ трэба прыйсьці.

2. Місія нашай арганізацыі — гэта спрыяньне прадпрыемствам усіх формаў уласнасьці ў падвышэньні эфэктыўнасьці дзейнасьці і ў дасягненьні максымальнага эканамічнага вынікаў. Можна сказаць і так: гэта спрыяньне росту кошту бізнэсу Нашых Кліентаў. Аднак пытаньне не ў фармулёўцы.

Нашай арганізацыі ўсяго крыху больш за год. Яна мае выражаную лідэрскую структуру. Ад самага пачатку сваёй дзейнасьці ўласнік фірмы імкнуўся рэалізаваць у гэтай арганізацыі пэўныя прынцыпы і каштоўнасьці. Не заўжды гэта атрымліваецца гладка і знаходзіць разуменьне падначаленых, тым больш што калек-

тыў яшчэ толькі фармуецца. Тым ня менш, гэты працэс (усьвядомленьне місіі, рэалізацыя пэўных прынцыпаў і нормаў) будзе абсалютна ўсьвядомлена. Яго этапамі сталі распрацоўка і прыняцьце карпаратыўнага рэгламэнту, стварэньне элемэнтаў карпаратыўнага іміджу, фармулёўка і абмеркаваньне “місіі кансультанта”, “канцэпцыі кліента” і г.д. Цэлы шэраг спецыяльных мерапрыемстваў (гэтак званых “карпаратыўных гульняў”) быў прысьвечаны абмеркаваньню, праблематызацыі і выпрацоўцы агульных межавых прынцыпаў нашай дзейнасьці. Яшчэ раз падкрэсьлю, што нам крыху больш за год, і гэты працэс, вядома ж, ня скончаны. Ён ня можа быць штучна фарсіраваны, патрабуецца прытрымліваньне этапнасьці натуральнага станаўленьня: нейкія “ўкіданьні” былі зробленыя, але пасля стала зразумела, што “пераціскаць” нельга — губляецца разуменьне сябраў калектыву, тым болей што мы маем цалкам прагматычныя задачы выжываньня на рынку і зарабленьня грошай. Таму патрэбная камбінацыя стратэгіяў “рэалізацыі ідэалу” і “натуральнага адбору”.

3. Так, мы праводзім штогадовыя справаздачы. Да справаздачы за гэты год рыхтуецца наш калектыў.

4. Так. Працэс стратэгічнага плянаваньня на наступны год ужо распачаты. Па яго выніках будуць вызначаны асноўныя мэты, задачы, накірункі дзейнасьці, эканамічныя і арганізацыйныя парамэтры на наступны год. Будуць падрыхтаваныя два пляны: “традыцыйны” і “мэтавы” (больш напружаны па эканамічных паказчыках).

## Зінаіда Ёанчук, старшыня ГА “Беларускі жаночы рух “Адраджэньне Айчыны”

1. Я лічу, што выпрацоўка місіі — гэта неабходны і важны момант у разьвіцьці арганізацыі. Але, на мой погляд, выпрацоўка місіі павінна стаяць побач з такой важнай задачай, як стварэньне бачаньня, бо місія — гэта ўсё ж такі дзеянне, якое неабходнае дзеля дасягненьня бачаньня. Менавіта бачаньне дазваляе стварыць карціну будучыні арганізацыі. І калі бачаньне шырокае і пэрспектыўнае, валодае сілай яднаньня, пераконваючае і дасягальнае, то яно ў сваю чаргу ўплывае ня толькі на місію, але і на стратэгічнае і тактычнае плянаваньне дзейнасьці арганізацыі.

Хацелася б зьвярнуць увагу на тое, што

вельмі важна, каб у стварэнні бачання, у выпрацоўцы місіі, стратэгічным плянаванні бралі ўдзел усе сябры арганізацыі. Калі сябры арганізацыі рэалізуюць місію як сваю асабістую, у іх зьяўляецца пачуццё поспеху, умацняецца матывацыя іх удзелу ў дзейнасці арганізацыі.

2. Місія ГА “Беларускі жаночы рух “Адраджэнне Айчыны” — садзейнічаць свабоднай рэалізацыі жанчынамі сваіх грамадзянскіх, сацыяльных, эканамічных і культурных правоў, зацверджаных Канстытуцыяй Рэспублікі Беларусь і асноўнымі міжнароднымі актамі, дзеля дабрабыту і прагрэсу грамадства, дзеля нацыянальна-культурнага адраджэння Беларусі.

3. На жаль, у нашай арганізацыі ў гэтым сэнсе існавалі пэўныя праблемы: не праводзіліся справаздачы, не падводзіліся вынікі працы, не аналізавалася дзейнасць арганізацыі. Але быў Сход, ёсць пэўныя высновы, і мне здаецца, што мы зрабілі важны крок наперад.

4. Так. Нягледзячы на дынамічнасць і, як вынік, нявызначанасць знешняга і ўнутранага асяродку, плянаванне сёння можна аднесці да важнейшых задачаў і інструментаў паспяховага развіцця арганізацыі. Падчас плянавання праводзіцца паглыблены SWOT — аналіз арганізацыі, карэктуюцца пастаўленыя раней задачы, выбіраюцца найбольш эфектыўныя шляхі дасягнення мэты, ствараецца творчая каманда.

#### **Таяна Пашавалава, старшыня Рады ГА “Цэнтар сацыяльных інавацыяў”**

1. Я лічу, што гэтая працэдура ёсць абавязковай, таму што яна яднае людзей у каманду (калектыў). Апрача таго, калі мы самі сабе не адкажам на пытаньне “хто мы?”, то ня зможам адказаць і на такія пытанні, як “што рабіць?”, “як шукаць сродкі?”, “з кім супрацоўнічаць?” і г.д.

Місію не выпрацоўваюць. Яе нельга прыдумаць, яе трэба зразумець і адэкватна выразіць. Каб напісаць фармулёўку місіі за пару гадзінаў ці дзён, трэба папярэдне папрацаваць разам хаця б некалькі месяцаў.

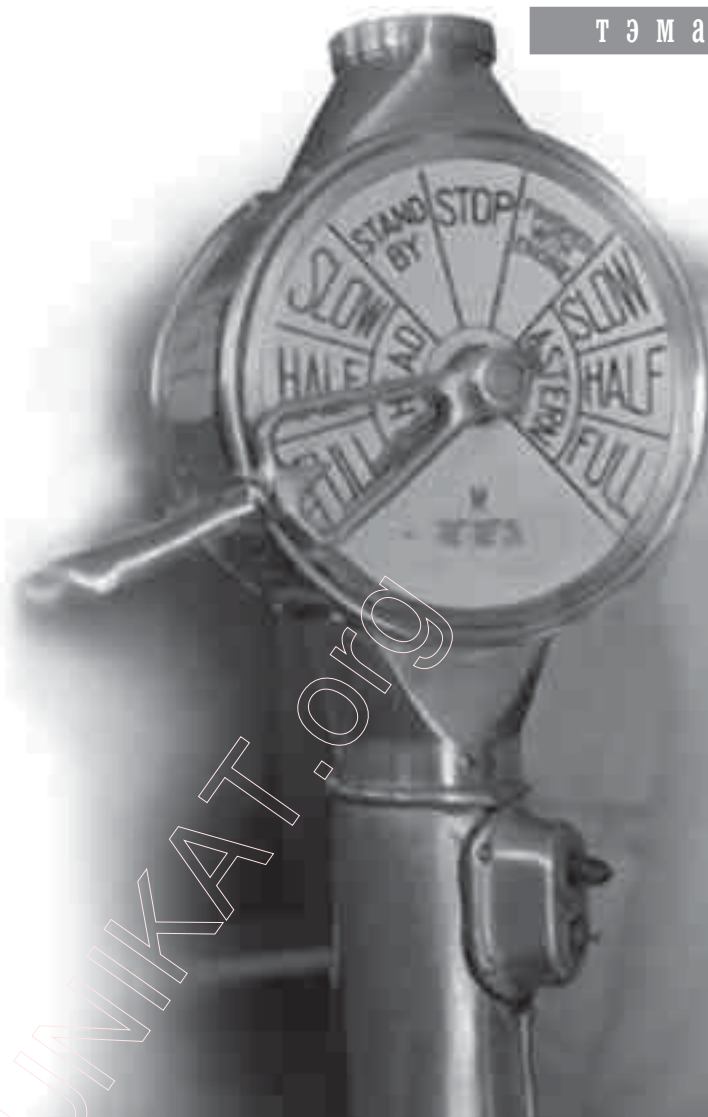
2. Так, і зараз яна выглядае наступным чынам: нашае прызначэнне — садзейнічаць развіццю свабодных, камунікабельных асобаў з творчым мысленнем і такіх чалавечых супольнасцям, якія, пабудаваныя на супрацоўніцтве і ўзаемнай павазе, стануць “інкубатарамі” дэмакратычнай культуры.

3. Па выніках працы нашай арганізацыі напрыканцы кожнага году мы рыхтуем пісьмовыя

справаздачы. Вусныя справаздачы адбываюцца на агульным сходзе раз на два гады.

Акрамя таго, мы робім справаздачы па асобных праектах (у тым ліку кароткае апісаньне рэалізаваных праектаў — гэта інфармацыя, якая заўжды мусіць быць пад рукой).

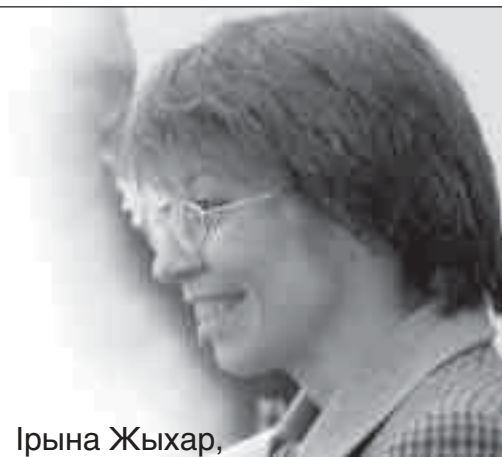
4. Плянруем фінансавыя паказчыкі, усё астатняе — у залежнасці ад таго, наколькі зразумелай зьяўляецца сытуацыя па рэсурсах на канец году. Хутчэй, плянаванне і ўзгадненне іх паміж сабой адбываецца ў межах праграмаў і праектаў.



# Жаночае

БАПЖ распавядае пра распрацоўку сваёй місіі, стратэгічнага пляну і пра справаздачу

# Шчасьце



Ірына Жыхар,  
намесніца старшыні Рады ГА “Беларуская  
арганізацыя працоўных жанчынаў”

## НАПЯРЭДАДНІ

Насьпяваньне неабходнасьці выпрацоўкі місіі ў Беларускай арганізацыі працоўных жанчынаў пачалося яшчэ падчас перадвыбарчай мабілізацыйнай кампаніі “Выбірай”. Вельмі разгалінаваная па структуры БАПЖ, якая зьбірала кіраўнікоў рэспубліканскіх і мясцовых арганізацыяў раз на месяц ці нават раз на квартал, падчас кампаніі ці не ўпершыню ў гісторыі арганізацыі выпрацавала агульныя мэты і кірункі дзейнасьці і карысталася імі. Усе прытрымліваліся агульных мэтаў, але кожны працаваў па патрэбах пэўнага рэгіёну. Пасьля гэтай кампаніі ў арганізацыі зьявілася адчуваньне аднасьці.

Досьвед, атрыманы падчас “Выбірай”, мы лічым унікальным. І калі прайшлі выбарчы напал і пасьлявыбарчае расчараваньне, то паўстала абсалютна натуральнае пытаньне: што рабіць далей? Але таксама ж натуральна, што знайсці адказ на яго адразу нам не ўдалося.

## ЯК ГЭТА БЫЛО

У пошуках нам вельмі дапамаглі трэнэры з Украіны: людзі, вельмі блізкія нам па духу, што таксама перажывалі шмат падобнага. Яны давалі нам мэтады (“мэтад” — ад старажытнагрэцкага “шлях”), якімі можна карыстацца, каб знайсці адказы на гэтае няпростое пытаньне і для саміх сябе, і для арганізацыі. Тэхналёгіі, якія яны паказалі, не былі спэцыяльна распрацаваныя для БАПЖ, бо зьяўляліся ўнівэрсальнымі і падыходзілі для любой асобы і для любой арганізацыі. Галоўная роля, адыграная гэтымі схемамі, у тым, што яны прымусілі нас задумацца, далі пэўны штуршок наперад. Гэта было вельмі неабходна ў той момант. Менавіта тады БАПЖ стала на шлях стратэгічнага плянаваньня, выпрацоўкі місіі. А гэта працэс вечны, паколькі залежыць ад зьнешніх умоваў.

Сытуацыя навокал увесь час зьмяняецца, адпаведна павінны карэктавацца і стратэгіі дзейнасьці арганізацыяў. Таму пры зьмяненні гэтых умоваў мы ня можам выконваць пляны, якія былі складзеныя з улікам учорашніх канкрэтных абставінаў.

Варта сказаць, што калі пачынаеш займацца стратэгічным плянаваньнем, то гэта вымагае пастаяннага маніторынгу і аналізу сытуацыі, акрамя таго — дакладных ведаў аб мэтавай аўдыторыі, на якую працуе арганізацыя. Разам з

гэтым зьмяняюцца ўнутраныя правілы працы ў арганізацыі. Шчыра кажучы, ня ўсе сябры нашай арганізацыі гэта разумелі. Калі БАПЖ занялася гэтай справай, амаль ад пачатку пачаліся непаразуменьні і канфлікты, бо зьмененыя правілы “гульні” ня ўсімі прымаліся. Былі такія арганізацыі, якія цалкам адмовілі неабходнасьць выпрацоўкі місіі, стратэгічнага плянаваньня, старшыні гэтых арганізацыяў не пагаджаліся жыць па-новаму, у якасна новых умовах, і таму сыходзілі з арганізацыяў.

Працэс выпрацоўкі місіі любой арганізацыі доўгі і няпросты. Так было і ў нас. Мы працавалі над місіяй амаль паўгода. За гэты час кожны з нас убачыў сябе іншым чалавекам, перанарадзіўся, мы шмат чаму навучыліся, а галоўнае — мы навучыліся слухаць адзін аднаго, стрымліваючы бурныя эмоцыі.

І ў лютым гэтага году “нарадзілі” місію, як дзіця. Гэта адбылося для нас абсалютна нечакана. Мы праводзілі другую агульнаацэньваючую сэсію, у якой удзельнічалі і кіраўніцтва рэспубліканскай арганізацыі, і актывісткі практычна ўсіх рэгіянальных суполак. Абедзьве сустрэчы былі грандыёзным мазгавым штурмам, але я памятаю той момант, калі місія ўжо нібыта высьпела, і для яе выражэньня не хапала некалькіх словаў. Іх пошук быў руплівай, дбайнай, філіграннай працай над словам.

23 сакавіка 2002 году выпрацаваная місія была зацьверджаная на паседжаньні Рады БАПЖ: *сэдзейнічаць станаўленьню інстытутаў грамадзянскай супольнасьці шляхам масавага ўдзелу жанчынаў у рэалізацыі сацыяльна значных ініцыятываў*. Прэзэнтаваная і зацьверджаная місія — гэта нашае разуменьне прызначэньня арганізацыі працоўных жанчынаў.

Але такі варыянт місіі, на жаль, для зьнешняй аўдыторыі ня надта зразумелы, і таму мы мяркуем пра магчымасьць стварэньня двух варыянтаў — публічнага і зразумелага сьвядомым заангажаваным сябрам, якім можа быць той, што існуе зараз.

Стратэгічнае плянаваньне дазваляе эвалюцыянаваць як арганізацыі цалкам, так і яе сябрам у прыватнасьці. Мы верым у тое, што нам удасца шмат чаго зьмяніць. У нас ёсьць гэтае жаданьне. Стратэгічнае плянаваньне ёсьць вельмі важным працэсам, таму што ён зрушвае людзей з наседжанага месца і стымулюе прагу пераменаў, прымушае думаць.

Паўтаруся, што БАПЖ — вельмі разгалінаваная структура. Прыняты стратэгічны плян мае агульнанацыянальны характар і прадугледжвае адаптацыю яго кожнай арганізацыі для свайго канкрэтнага рэгіёну, для сваіх умоваў. Нам стратэгічны плян неабходны для таго, каб культываваць нашу ўнутраную культуру, нормы ўзаемаадносінаў. Стратэгічны плян — гэта той элемент, які аб'ядноўвае нас. Таму нам ён вельмі неабходны.

### ПРАКТНАЯ ДЗЕЙНАСЬЦЬ

Яна ня мусіць быць вырашальным фактарам падчас стратэгічнага плянавання ці распрацоўкі місіі, то бок гэтыя два працэсы нельга падпарадкоўваць праектам, што рэалізуюцца.

Уся практная дзейнасць БАПЖ распрацаваная пад стратэгічны плян, рэалізацыя праектаў мусіць быць скіраваная на рэалізацыю стратэгічнага пляну.

### ГАДАВАЯ СПРАВАЗДАЧА

З моманту прыняцця стратэгічнага пляну мінуў ужо амаль год, і мы рыхтуемся да справаздачы, якая пройдзе ў студзені. Галоўнае адрозненне гэтай справаздачы ад праведзеных раней — у яе аналітычным характары. На наш погляд, справаздача па выкананні стратэгічнага пляну мусіць насіць менавіта аналітычны характар, а ня быць проста канстатацыяй пра-

ведзенай працы. І ўжо зараз я магу сказаць, што нам плян цалкам выканаць не ўдалося. Нельга падманваць грамадзкасць і казаць, што арганізацыя, якая дагэтуль ня мела досведу рэалізацыі такіх праграмаў, бездакорна выканала ўсё. Такого быць ня можа. І ўжо зараз зразумела, што плян ня быў выкананы таму, што мы не ўлічылі, колькі рэалізацыя запатрабуе грашовых выдаткаў, часу, людзей. Дый пры складанні плянаў немагчыма ўлічыць такія дробязі, як, напрыклад, падаражэнне праезду ў транспарце. Да таго ж, плянуючы сваю дзейнасць, мы ўзялі на сябе вельмі завышаныя абавязкі.

Але гэта ўсё дало нам выдатны ўрок на будучыню. Усе хібы і недахопы цяперашняга пляну будуць улічаны пры складанні наступнага.

**Нам ужо зразумела, што місія ня можа з'явіцца падчас простага сядзеньня за кубачка кавы — яна мусіць нарадзіцца. Выдуманая місія не жыццяздольная. У нараджэнні місіі мусіць браць удзел усе сябры арганізацыі, свой унёсак павінны адчуваць усе, інакш місія ня будзе ўспрынятая нават сябрамі арганізацыі, будзе для іх чужой, а цягам пэўнага часу гэта можа прывесці да адчужэння ад арганізацыі. Людзі павінны разумець сэнс кожнага слова, ведаць, што за ім стаіць**



# Спачатку было слова “навошта?”

Аршанскі Цэнтар імя Філона Кміты — унікал нават для беларускай “трэцясэктарнай” сытуацыі. Арганізацыя, якая неаднойчы зьведала цяжкую руку мясцовых уладаў і праваахоўных органаў, у выніку чаго зараз дзейнічае паўлегальна, тым ня менш знайшла ў сабе сілы пайсьці на неардынарны і, як дагэтуль падаецца большасці, неапраўданы для “нелегалаў” крок — сфармулявала ўласную місію і распрацавала стратэгічны плян. На галоўнае пытаньне, якое кляймо ляжыць на Цэнтры — “навошта вам гэта ўсё патрэбна?” — спрабуе адказаць Віктар Андрэў, старшыня Цэнтру імя Філона Кміты.

— Цэнтар імя Філона Кміты быў створаны ў красавіку 1997 году. На той час недзяржаўных арганізацыяў у рэгіёнах было вельмі мала, і досьведу не было амаль ніякага. Ворша ў гэтым пляне выглядала лепей за іншыя гарады, таму што ў горадзе былі моцныя арганізацыі БНФ і Свабоднага прафсаюзу, але праца ў гэтых арганізацыях мела сваю спэцыфіку. Мы прайшлі рэгістрацыю — нас кансультавалі спэцыялісты з “Аб’яднанага шляху”, а матэрыяльную дапамогу пры рэгістрацыі аказаў Віцебскі філіял Фонду “Льва Сапегі”.

У 1998 годзе Цэнтар Філона Кміты заснаваў рэгіянальную газету “Куцейна”, якая паспяхова разьвівалася. У 1999 годзе ўлады Цэнтар не перарэгістравалі, а пасья зачынілі і газету.

За час свайго існаваньня арганізацыя перажывала і ўздымы, і заняпады.

Але ў апошнія два гады было шмат працы. Стварылі выдавецкі цэнтар для НДА, у якім арганізацыі могуць вырабляць сваю друкаваную прадукцыю. Для маладых аршанскіх прадпрыемстваў амаль год праводзілі сэмінары па правах чалавека. У нас праходзяць навучаньне працы на кампутары дзеці-інваліды. Пачалася праца па стварэньні школьных рэдакцыяў і выданьні школьных газэтаў.

Акрамя таго, кожны дзень даводзіцца памнажаць, друкаваць, адсылаць і г.д. Ёсьць шмат новых ідэяў, якія праходзяць абмеркаваньне. Вялікую шкоду нанеслі ўлады перад прэзыдэнцкімі выбарамі, калі канфіскавалі ў нас чатыры кампутары, якія мы так і не змаглі адсудзіць.

**— На Ваш погляд, наколькі актуальнае пытаньне місіі і плянаваньня для беларускага “трэцяга сэктару”?**

— Час абмяркоўваць і распрацоўваць свае місіі і стратэгічныя пляны насъпеў даўно. Але напачатку трэба зацікавіць няўрадавыя арганізацыі і ініцыятывы гэтымі тэмамі, трэба давесці, што варта патраціць некалькі месяцаў на тое, каб арганізацыя і яе сябры перагледзелі,

пераасэнсавалі дзейнасьць арганізацыі, вызначыліся, для чаго ж яны існуюць. Наяўнасьць місіі і стратэгічнага пляну дазваляе праводзіць мэтанакіраваную дзейнасьць, больш хутка і якасна шукаць партнёраў, спэцыялістаў і станавіцца больш прафэсійнымі ў абранай сфэры дзейнасьці.

**— Нягледзячы на тое, што ваша арганізацыя нэзарэгістраваная, вы актыўна дзейнічаеце і нават болей за тое — дазволілі сабе “раскошу” зрабіць стратэгічнае плянаваньне...**

— Бо зьмянялася сытуацыя на НДАшнай прасторы ў Воршы. Ствараліся новыя арганізацыі. І мы зразумелі, што нам трэба вызначыцца са сваім месцам, каб з аднаго боку не перакрываўвалася наша дзейнасьць з астатнімі НДА, а зь іншага — вырашыць, у якім накірунку мы можам працаваць больш эфэктыўна, можам быць больш карыснымі для грамадства. Такім чынам прыйшлі да плянаваньня сваёй дзейнасьці.

Як гэта рабіць, мы ведалі — былі матэрыялы і напрацоўкі з сэмінараў, свае трэнэры, — але самі не надавалі гэтаму ўвагі. Проста не ўзьнікала такой патрэбы: не было падзелу працы сярод арганізацыяў, і мы рабілі ўсё, што толькі можна было рабіць. Цэнтар меў матэрыяльна-тэхнічную базу, якой ні ў каго ў горадзе не было. Справаў было шмат, і гэта не пакідала часу для абмеркаваньня сваёй будучыні. Потым, як і ў кожным неналаджаным мэханізме, пачалі ўзьнікаць супярэчнасьці, канфлікты інтэрэсаў і ўсё іншае, што адбываецца, калі праца ідзе стыхійна, а не будуюцца на глебе прынятых правілаў гульні. Так і прыйшлі да пытаньня: “Што рабіць?”

Місію і стратэгічны плян Цэнтру выпрацоўвалі ўсім складам сябраў арганізацыі. Поўны працэс выпрацоўкі заняў каля двух месяцаў, таму што ўсе маглі зьбірацца толькі па выходных. Найбольш цяжка ішла праца па фармуляваньні місіі: колькі людзей, столькі і думак — ніхто ня быў абмежаваны ў сваіх выказваньнях.

Спачатку мы правялі аналіз сваёй дзейнасьці, адзначылі слабыя і моцныя бакі. Склаўся вялікі сьпіс і добрага, і кепскага. І гэта нармальна пры аб’ектыўным падыходзе — толькі падчас рэальнай ацэнкі можна паставіць дэсяць мэтаў. Аналіз паказаў, што ў нас ёсьць поле для дзейнасьці, ёсьць з кім і для каго працаваць.

На разуменьні гэтага была сфармуляваная наступная місія: “Цэнтар імя Філона Кміты, грунтоўчы сваю дзейнасьць на прынцыпах дэмакратыі і галоснасьці, садзейнічае станаўленьню грамадзянскай супольнасьці ў Аршанскім рэгіёне шляхам разьвіцьця нацыянальнай культуры і фармаваньня нацыянальнай сьвядомасьці,

абароны правоў і свабодаў чалавека, падтрымкі грамадзянскіх ініцыятываў шляхам прадастаўлення праграмаў, інфармацыі, тэхнічных сродкаў і іншых адпаведных паслугаў". Пры гэтым былі ўлічаныя ўсе ўмовы, у якіх даводзіцца працаваць — і неафіцыйны статус, і ўзаемаадносіны з уладамі...

**— Вы распрацавалі стратэгічны плян на аснове місіі?**

— Так. Місія — мэта арганізацыі, а плян — сродак дасягнення нашай мэты. Па-першае, прыняцце пляну дзейнасці сумесна з правядзеннем выбараў кіраўніцтва ў арганізацыі дае магчымасць сябрам арганізацыі рабіць ацэнку працы як кіраўніцтва, так і арганізацыі ў цэлым. Па-другое, плян адлюстроўвае кірункі нашай дзейнасці, наяўнасць рэсурсаў і патрэбы ў іх, якія вынікі мы павінны атрымаць. Усе астатнія планы (напрыклад, плян праектнай дзейнасці) распрацоўваюцца, зыходзячы з прынятага стратэгічнага. Цяпер нашая праца, яе сэнс і змест больш зразумелыя для нас, мы дакладна ведаем, што хочам убачыць заўтра, якія спатрэбяцца спецыялісты для дасягнення нашых мэтаў і як лепей разьмеркаваць тыя невялікія рэсурсы, што мы маем.

**— Ці можна эфэктыўна працаваць са статусам “незарэгістраваны”?**

— Досьвед паказвае, што можна. Але заўжды даводзіцца быць вельмі асцярожным і чакаць з боку ўладаў новых перашкодаў. Людзі да нас прыходзяць, і гэта галоўнае. Місія — візытная картка арганізацыі, па якой мы бачым мэту яе дзейнасці і заўсёды яе прэзентуем. Стратэгічны плян — як прыступка лесвіцы, па якой трэба ісці да дасягнення сваёй мэты. І нават пры супадзенні мэтаў некалькіх арганізацыяў крокі для яе дасягнення могуць быць рознымі. Пры гэтым ёсць вялікае поле для супрацоўніцтва паміж арганізацыямі. Напрыклад, мы за-



ключаем дамовы зь іншымі НДА на прадастаўленне тых паслугаў, якія мы можам ім аказаць. Дамовы ня маюць ніякай юрыдычнай сілы. Проста ў сваім асяродку мы сумесна распрацоўваем унутраныя правілы працы і паказваем сваю гатоўнасць рабіць нешта.

**— Складаецца ўражанне, што выпрацоўка місіі і плянаў — панацэя ад усіх бедаў.**

— Вядома ж, не. Самы лепшы і самы маленькі плян хтосьці павінен выконваць. Але я думаю, калі вы хочаце аб'ектыўна параўнаць вашае становішча ўчора і сёння, вашыя здабыткі і страты, ваш прафэсійны рост ці заняпад — зрабіце гэта. Інакш цяжка асэнсаваць свой рух — ці гэта рух наперад, ці хаджэнне па крузе.





# “МІСІЯ — ЗА ДВАЦЦАЦЬ ХВІЛІНАЎ”

Уладзімер Перапечаенка,  
трэнэр Луганскай абласной групы  
мэдыяцыі  
atar@lep.lg.ua

*Сейчас быстренько за 20 минут разработаем миссию...  
(са звароту вядучага да ўдзельнікаў канфэрэнцыі)*

Хуткасьць і тэмпы, зь якімі ўкараняюцца “кіраўнічыя” тэрміны на Ўкраіне, ашаламляюць (чаго пакуль ня скажаш пра эфэктыўнасьць дзейнасьці). Грамадзкія арганізацыі актыўна асвойваюць фандрэйзынг і мэнэджмэнт праектаў, бізнэс-маркетынг і мэрчэндайзынг, дзяржаўныя чыноўнікі глядзяць на ўсё скептычна і нібыта нечага чакаючы, хаця таксама ня супраць бліснуць слоўцамі кшталту “мэрыя” ці “дэпартамент”...

Сёньня на Ўкраіне ўсё цяжэй і цяжэй знайсці грамадскую арганізацыю, што не займалася б стратэгічным плянаваньнем і хаця б раз не рабіла SWOT-аналіз. Сучасныя веды ў галіне кіраваньня лінуліся ракой, і зараз проста немагчыма жыць бязь місіі. Іначай могуць запытацца: “У цябе што, дваццаці хвілінаў не было?..”

Што такое “місія” і навошта яна — далей больш падрабязна.

## МІСІЯ ПАД МІКРАСКОПАМ

Паняцьце місіі выкарыстоўваецца ў стратэгічным кіраваньні для вызначэньня генэральнага накірунку разьвіцьця арганізацыі. У шырокім сэнсе слова — гэта філязофія і накіраваньне, сэнс існаваньня арганізацыі. У вузкім сэнсе — гэта сфармуляванае сьцьвярджэньне адносна таго, чаму і навошта існуе арганізацыя. Адзінай школы, якая б паказвала, як правільна фармуляваць місію, не існуе. У фармулёўцы можна вылучыць наступныя асноўныя блёкі:

- Хто мы?
- Што мы робім і для каго?
- Чаму мы існуем?

Прычым апошняе пытаньне можа мець шмат варыянтаў адказаў: ад пераліку канкрэтных каштоўнасьцяў арганізацыі да апісаньня практычных крокаў па рэалізацыі місіі. Напрыклад:

**Місія ДМО Клубу “Янус”** — спрыяньне фармаваньню сьветапогляду моладзі як сацыяльна актыўных асобаў. А таксама:

- прапаганда здаровага ладу жыцьця;
- духоўнае і фізычнае разьвіцьцё;
- выхаваньне патрыятызму;
- выхаваньне моладзевых лідэраў.

У дадзеным прыкладзе прэзэнтаваны пералік паказвае на каштоўнасьці арганізацыі — здаровы лад жыцьця, духоўнае і фізычнае разьвіцьцё, патрыятызм, лідэрства.

Іншы прыклад:

**Місія моладзевай арганізацыі “Новая ге-**

**нэрацыя”** — спрыяньне станаўленьню на Ўкраіне грамадзянскай супольнасьці і фармаваньню новай эліты дзяржавы шляхам выхаваньня сацыяльна актыўнай моладзі ва ўзросьце 14-28 год і стварэньня ўмоваў для яе рэалізацыі.

У гэтым прыкладзе рэалізаваны іншы падыход — адлюстраваны **спосаб** увасабленьня місіі: шляхам выхаваньня і стварэньня ўмоваў для самарэалізацыі.

Сучасныя падручнікі па стратэгічным плянаваньні прапануюць кампрамісны варыянт і змяняюць пытаньне “Чаму мы існуем?” іншым — “За кошт якіх унутраных асаблівасьцяў?”, што дазваляе адлюстроўваць як каштоўнасьці, так і шляхі дасягненьня місіі.

Тым ня менш, незалежна ад фармулёўкі, місія наўпрост ці ўскосна адлюстроўвае каштоўнасьці ўстаноўкі сябраў арганізацыі і дазваляе “ўвязаць” мэты арганізацыі, мэты асобных групаў і асабістыя мэты ў адзіную супадначальную гіерархію. Майкл Мэскан вылучае шэсьць тыпаў каштоўнасьцяў і зьвязаных зь імі мэтаў. Глядзі табліцу.

Місіі большасьці ўкраінскіх НДА ўтрымліваюць сацыяльныя каштоўнасьці.

**Данецкі моладзевы дэбатны цэнтар** — спрыяньне разьвіцьцю дзіцячай і моладзевай актыўнасьці ў сучасным грамадзкім жыцьці шляхам рэалізацыі міжнародных сацыяльных і адукацыйных праграмаў.

**ДМА “Клюб “Компас”** — спрыяньне станаўленьню грамадзянскай супольнасьці шляхам выхаваньня сацыяльна-ўстойлівай моладзі. Прадастаўленьне падлеткам і моладзі магчымасьцяў для самарэалізацыі, засваеньня неабходных ім ведаў і навыкаў для далейшага жыцьця.

**Студэнцкае Брацтва г. Надвірна** — стварэньне ўмоваў і магчымасьцяў для самарэалізацыі маладых людзей у розных сферах грамадзкага жыцьця.

Ёсьць прыклады спалучэньня некалькіх каштоўнасьцяў.

**Луганская абласная група мэдыяцыі** — гарманічнае разьвіцьцё чалавека, грамадзтва і сьвету шляхам асьветніцкай, навукова-адукацыйнай дзейнасьці і кваліфікаванага вырашэньня канфліктаў пры задавальненьні духоўных і матэрыяльных патрэбаў супрацоўнікаў арганізацыі.

### НОВОШТА АРГАНІЗАЦЫІ МІСІЯ?

Місія фармулюецца для дасягнення шэрагу мэтаў.

Па-першае, яна мусіць даць агульнае ўяўленне патэнцыйным кліентам, партнёрам, канкурэнтам і г.д. пра дзейнасць і філізофію арганізацыі. То бок яна задае арыентыры ці крытэрыі адрознення пэўнай арганізацыі ад іншых і спрыяе яе пазыцыянаванню на рынку.

Па-другое, місія спрыяе аб'яднанню людзей у арганізацыі праз фармулёўку агульнаразумелай мэты, што палягчае працэс ідэнтыфікацыі сябе з арганізацыяй і праз заданне пэўных каштоўнасцяў (стандартаў паводзінаў).

Па-трэцяе, місія стварае магчымасць для больш дзейснага кіравання, не дазваляючы адхіляцца ад абранай мэты, супадначальваючы арганізацыйныя, групавыя ці асабістыя мэты і вызначаючы пэўныя агульныя падыходы ў разьмеркаванні рэсурсаў.

Па-чацьвертае, місія надае сэнс дзейнасці супрацоўнікаў арганізацыі і ўплывае на іх матывацыю.

Пры ўсёй сьцісласці фармулёўкі (адзін сказ ці адзін абзац) распрацоўка місіі — даволі доўгі працэс: ён можа цягнуцца ад месяца да году. Для распрацоўкі місіі аналізуецца цяперашні стан арганізацыі, яе гісторыя, тып адносінаў, стан зьнешняга асяродзьдзя, у якім існуе арганізацыя, мэставыя арыентыры і г.д. Усё гэта ўваходзіць у стратэгічнае кіраванне арганізацыяй і ажыццяўляецца згодна з тэхналогіяй стратэгічнага плянаваньня. Кожныя 5-7 год місія арганізацыі пераглядаецца і карэктуюцца на прадмет яе адпаведнасці момант і сытуацыі, што склалася на дадзены момант.

У грамадзкіх арганізацыях Украіны гэтыя працэсы ідуць значна хутчэй у сувязі з абставінамі, якія дынамічна зьмяняюцца. Стратэгія арганізацыі пераглядаецца штогадова, а місія можа карэктавацца раз на 2-3 гады.

### “ЩЕ НЕ ВМЕРЛА УКРАЇНА...”

Пацьвярджае словы нацыянальнага гімну ўкраінскі “трэці сэктар”, які “нягледзячы і насуперак” працягвае расьці. Сёньня ён ахоплівае 2,9 % украінскага насельніцтва. Менавіта ў гэтым сэктары “абкатваюцца” і апрабоўваюцца праснутыя кіраўнічыя і адукацыйныя тэхналогіі. Праўда, якасьць — “маємо те, що маємо...”

Місіі ва ўкраінскіх НДА добра працуюць на пачатковым этапе як калектываўтваральныя фактары — сам працэс вызначэньня доўгатэрміновай мэты, абмеркаваньня каштоўнасцяў, пошуку фармулёўкі спрыяе згуртаваньню. З часам звычайна ўплыў гэтага фактару слабее — “старажылам” вяртацца да місіі нецікава, а “навічкам” выдаецца гатовая фармулёўка.

Цяжкавата працуе і пункт па наданні сэнсу дзейнасці супрацоўнікам — сямідзесяцігадовы лезунгавы цяжар наклаў свой адбітак на мэнтальнасць украінцаў. Новымі ўдзельнікамі місія часцей за ўсё ўспрымаецца як простая дэкларацыя, а распрацоўшчыкі самі дрэнна разумеюць, што значыць “разьвітая грамадзянская супольнасць” ці “духоўнае разьвіцьцё асобы”.

Пункт “пазыцыянаваньне арганізацыі з дапамогай місіі” таксама не працуе. Найбольш тыповы варыянт — патэнцыйны спажывец можа назваць лідэраў арганізацыі, потым яе назву і ў

лепшым выпадку — узгадаць, што калісьці бачыў місію. Прычынаў тут шмат. Першая зьвязаная з кароткім тэрмінам знаходжаньня НДА на ўкраінскім рынку. Другая зьвязаная з агульным мэнталітэтам — лезунгам ня верым... Трэцяя — самая істотная: украінскае заканадаўства не дазваляе грамадзкім непрыбытковым арганізацыям самастойна зарабляць грошы. Адсюль — арыентацыя на донара і міжнародныя праграмы. Іх стратэгія робіцца стратэгіяй НДА. Ужо другі год запар назіраецца парадаксальная зьява: чым лепш адаптаваны праект да рэгіянальнай тэматыкі, тым менш у яго шанцаў прайсьці па конкурсе, бо той выходзіць за межы фармальнага патрабаваньняў. У такой сытуацыі місіі арганізацыяў робяцца ўсё больш і больш агульнымі, ёсьць рэальная пагроза згубіць “свой твар”.

Сфармуляваная місія добра працуе ў пытаннях кіраваньня некаторых арганізацыяў, асабліва ў тых, якія праіснавалі больш за чатыры гады. Яна дае магчымасць утрымліваць доўгатэрміновую мэту, захоўваць прыярытэтнасць у дзейнасці і карпаратыўны дух.

### ЧАГО НЕ ХАПАЕ?

Каротка — прафэсійнасці. Мэтодыка стратэгічнага кіраваньня сёньня яшчэ ня стала надзённай патрэбай кіраўніка. Пакуль яна ўспрымаецца як цікавая цацка ці даніна модзе. Адсюль — няма пастаяннага працэсу стратэгічнага плянаваньня, які б прыцягваў большую частку супрацоўнікаў да кіраваньня арганізацыяй. Не хапае яшчэ і пэрспектыўнага бачаньня, якое дазваляла б ставіць аддаленыя мэты. Не хапае ведаў і мэтадалёгіі.

Што ўсьцешвае — энтузіязм, зь якім украінскія прадстаўнікі “трэцяга сэктару” ўсё спрабуюць і ўкараняюць. Нават нягледзячы на “місію за дваццаць хвілінаў”...

(паводле Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоури. **Основы менеджмента. Москва, Издательское дело, 1998 г.**)

Каштоўнасці	Катэгорыі каштоўнасцяў	Тыпы мэтаў, якім надаецца перавага
Тэарэтычныя	ісьціна, веды, рацыянальнае мысьленьне	доўгатэрміновыя дасьледаваньні і распрацоўкі
Эканамічныя	практычнасьць, карысьць, наакупленьне багацьця	рост, прыбытковасьць, вынік
Палітычныя	улада, прызнаньне	агульны аб'ём капіталу, продажу, колькасьць работнікаў
Сацыяльныя	добрыя чалавечыя зносіны, прыхільнасць, адсутнасць канфлікту	сацыяльная адказнасць адносна прыбытку, ускосная канкурэнцыя, спрыяльная атмасфера ў арганізацыі
Эстэтычныя	мастацкая гармонія, склад, форма і сымэтрыя	дызайн, якасьць, прыцягальнасць
Рэлігійныя	згода ў Сусьвеце	этыка, маральныя праблемы

# пагражае падаткам на падатак

дзяржава  
арганізацыям,  
якія  
падтрымліваюцца  
TACIS

Алёна Андрэева

**Неадольнае адчуванне таго, што разам з маразмамі на сынаптычным узроўні “крэпчаёт” маразм на дзяржаўным, не пакідае некаторыя беларускія арганізацыі цягам некалькіх месяцаў. Размова ідзе пра тыя зарэгістраваныя НДА, якія былі падтрыманыя ў рамках праграмы TACIS і ўжо ня першы месяц спрабуюць зразумець, што ім рабіць з атрыманымі грантамі — адразу аддаць назад ці ўсё ж такі паспрабаваць разблытаць падатковыя вымудры, падрыхтаваныя беларускімі дзяржорганамі.**

Агульнавядома, што пэўная колькасць зарэгістраваных беларускіх грамадзкіх аб'яднанняў фінансуецца ў межах міжуродавых праграмаў тэхнічнай падтрымкі. З прычыны вядомага палітыка-эканамічнага курсу, якім кіруюцца беларускія ўлады, такіх праграмаў у нашай краіне, мякка кажучы, няшмат. Быў час, калі такія праграмы **не абкладаліся** падаткамі, што **задавальняла** абодва бакі. Быў ды сплыў...

Хутказьменлівае беларускае заканадаўства неаднойчы дэманстравала, як заканадаўчыя акты, датычныя аднаго пытання, супярэчаць адзін аднаму. З гэтай нагоды правілы, што датычацца праграмаў тэхнічнай дапамогі, для прадстаўнікоў падатковых органаў не зьяўляюцца нормай наўпроставяга дзеяння, і таму праекты тэхнічнага садзеяння павінны абкладацца падаткамі.

З гэтага вынікае, што насыпела неабходнасьць прыняцця дадатковых нацыянальных нарматыўных актаў, якія пацвярджалі б дзеянне пагадненняў. Бо атрымліваецца, што грошы эўрапейскіх падаткаплацельшчыкаў у Беларусі зноў абкладаюцца падаткам — і такі “падатак на падатак” па лёгкіх мусяць плаціць беларускія НДА.

Пра сытуацыю, якая склалася вакол праграмы тэхнічнай дапамогі TACIS у Беларусі, і пра яе магчымыя наступствы для беларускіх НДА мы папрасілі распавесці **Леаніда Арлова**, выканаўчага дырэктара Каардынацыйнага бюро праграмы TACIS, і **Алену Юркоўскую**, каардынатару праграмы TACIS “Стратэгія разьвіцця моладзевых арганізацыяў у Беларусі”, якая рэалізуецца “РАДАЙ”.

**Леанід Арлоў**

Праграма TACIS складаецца зь некалькіх буйных блёкаў:

1) Нацыянальныя праграмы, што рэалізуюцца толькі для адной новай незалежнай краіны. У межах гэтых праграмаў для Беларусі рэалізуюцца праекты, скіраваныя на падтрымку сродкаў масавай інфармацыі, грамадзкіх аб'яднанняў, а таксама адукацыі і навучаньня моладзі.

2) “Шматкраінныя”, якія складаюцца з рэгіянальных праграмаў, праграмаў па транспамяжым супрацоўніцтве і па ядзернай бясьпецы; у Беларусі рэалізуюцца праекты па абароне навакольнага асяродзьдзя, па разьвіцці памежнай інфраструктуры, па пераадоленні наступстваў аварыі на ЧАЭС. Праграмы малых праектаў, што маюць партнэрскі характар, у межах якіх цяпер наладжана супрацоўніцтва беларускіх унівэрсытэтаў з навучальнымі ўстановамі Эўропы.

Падчас рэалізацыі ўсіх праграмаў зьдзяйсняецца перадача перадавых ведаў і досьведу з боку эўрапейскіх краінаў.

Умовай прадастаўленьня тэхнічнай дапамогі ў межах праграмы TACIS зьяўляецца поўнае яе вызваленьне ад падаткаў і збораў — гэта грантавая дапамога. Паміж урадам Беларусі і Эўрапейскай камісіяй падпісанае пагадненьне “Агульныя правілы, што прымяняюцца да Мэмарандуму аб фінансаваньні”. Да нядаўняга часу пагадненьне выконвалася. Але з увядзеньнем у дзеянне новых заканадаўчых актаў пагадненьне стала супярэчыць ім.

З гэтай прычыны каля трох месяцаў таму вастрылася пытаньне пра вызваленьне праектаў, што рэалізуюцца ў межах праграмы TACIS, ад падаткаў. Нядаўна Эўрапейская камісія ўхваліла 17 новых партнэрскіх праектаў у межах праграмы па транспамяжым супрацоўніцтве і ў межах праграмы малых грантаў “Падтрымка грамадзянскай супольнасьці і мясцовых ініцыятываў у Беларусі”. Але да сёньняшняга дня не падпісаныя дакумэнты па фінансаваньні гэтых праектаў, таму што ў выпадку паступленьня грошай на рахункі грантаатрымальнікаў яны (грошы) будуць абкладацца падаткамі.

Зараз вядзецца праца па ўрэгуляваньні канфліктнай сытуацыі. Рыхтуецца Дэкрэт прэзыдэнта, які павінен скасаваць гэтую праблему. Але Дэкрэт мусіць быць падпісаны да Новага году, іначай узьнікнуць праблемы па фінансаваньні ўхваленых праектаў і тых, што ўжо рэа-

лізуюцца на тэрыторыі краіны. У выпадку непадпісаньня гэтага дакумэнту дзейнасьць па праграмах TACIS у Беларусі будзе спыненая.

Мы спадзяемся на станоўчае вырашэньне праблемы, таму што ў супрацоўніцтве Эўрапейскай камісіі і Беларусі зацікаўленьня абодва бакі.

Гэтая сытуацыя не экстраардынарная і не ўнікальная для краінаў былога СССР. Большасьць з праблемаў такога кшталту вырашалася станоўча.

### Алена Юркоўская

Адным з найбуйнейшых праектаў, што рэалізоўваюцца пры падтрымцы TACIS у межах нацыянальнай праграмы для Беларусі, зьяўляецца “Стратэгія разьвіцьця моладзевых арганізацыяў у Рэспубліцы Беларусь”. Ён ажыццяўляецца “РАДАЙ”.

Акрамя таго, TACIS пэрыядычна праводзіць конкурсы малых грантаў. Зусім нядаўна быў праведзены адзін зь іх, і паводле рашэньня Прадстаўніцтва Эўрапейскай Камісіі такія мікрагранты мусяць атрымаць 17 беларускіх НДА. Апошнія ўжо правялі прэсавыя канфэрэнцыі, на якіх абвясцілі грамадзкасьці пра пачатак дзейнасьці ў межах праектаў, праанансавалі запланаваныя мерапрыемствы. Але грошы для рэалізацыі праектаў не атрымалі з-за адзначаных абставінаў — пачынаюцца размовы аб выплаце падаткаў.

Напачатку рэалізацыі праекту “Стратэгія разьвіцьця моладзевых арганізацыяў” мы атрымалі афіцыйны адказ зь Міністэрства па падатках і зборах, у якім было ўказана, што мы цалкам вызваляемся ад выплаты падатку на заробак (гэта адзін з найбольшых па памеры падаткаў, які можа выплачвацца падчас рэалізацыі праектаў такога кшталту).

Мы напісалі яшчэ адзін ліст з просьбай вызваліць нас ад выплаты падатку на даданы кошт і атрымалі адказ, што паводле Мэмарандуму “РАДА” як і іншыя арганізацыі, падтрыманыя TACIS, не павінны плаціць аніякіх падаткаў. Але ад падатку на даданы кошт яна не вызваліцца!

Гэты ліст падаўся нам дзіўным і супярэчлівым, менавіта таму мы падрыхтавалі і адправілі чарговы ліст у Міністэрства па падатках і зборах. Плянавалася, што падатак на даданы кошт мусяць быць выплачаны і будзе вернуты напрыканцы году. Але ў Міністэрстве па падатках нам паведамілі, што мэханізму вяртаньня грошай не

існуе. Тады як варыянт мы прапанавалі схему вяртаньня па амэрыканскіх праграмах, што дзейнічаюць на тэрыторыі Беларусі і выкарыстоўваюць гэты мэханізм, у якіх ён прапісаны і дзейнічае. Паводле яго арганізацыя-грантаатрымальнік мусяць напрыканцы году падаць у падатковыя органы, дзе яна зарэгістраваная, усе дакумэнты, у якіх адлюстраванае пералічэньне грошай у бюджэт у якасьці падатку на даданы кошт. І гэтая сума напрыканцы году мусяць быць вернутая на рахунак арганізацыі зь бюджэту.

Тым часам сытуацыя пачала набіраць абароты, і некаторыя арганізацыі-партнэры праграмы TACIS атрымалі ліст зь Міністэрства па падатках і зборах, падпісаны намесьніцай міністра спадарыняй Кандратавай, які адмяняў дзеяньне папярэдняга ліста аб адмене падатку на заробак. У лісьце было напісана наступнае: “Міністэрства па падатках і зборах спыняе дзеяньне ліста ад 20.06.2002 г. у сувязі з тым, што Міністэрства замежных справаў, Міністэрства юстыцыі і Міністэрства эканомікі па пытацьні вызваленьня ад падаткаабкладаньня грашовых сродкаў, якія атрымліваюцца ў якасьці тэхнічнага садзеяньня праектам па праграме TACIS, выказалі пазыцыю, што пералычэньне індывідуальных ільготаў па праектах магчымае ў парадку, зацьверджаным Дэкрэтам Прэзыдэнта РБ ад 27.02.2001 г. № 6”.

“РАДА” атрымала ліст аб адмене папярэдняга ліста, у той час як астатнія НДА, што вялі пераліску зь Міністэрствам па падатках і зборах, паводле гэтага ліста трапілі ў “падвешанае” становішча. Бо калі браць да ўвагі ўсе міністэрскія лісты, то абсалютна незразумела, каму і які падатак плаціць ці не плаціць.

**Як бачым, сытуацыя вакол праграмы TACIS разьортваецца ва ўлюбёным беларускімі ўладамі жанры — а-ля “дзеравенскі дзецікціў”. Відавочна адно: калі канфлікт ня будзе вырашаны, то спыніцца фінансаваньне па ўхвалёных праектах, што зробіць умовы існаваньня пэўнай часткі беларускіх НДА, якія шчыра спрабуюць працаваць адкрыта, катастрофічнымі. Экспэрты цалкам не выключаюць, што можа адбыцца горшае — зьнікне частка айчыннага “трэцяга сэктару”, якая ня мае сталага фінансаваньня зь іншых крыніцаў. Зрэшты, вымушанае замарожваньне праграмы нанясе страту і самой беларускай дзяржаве — аднаму з партнэраў TACIS.**

Праграма TACIS — адна з буйных праграмаў тэхнічнай падтрымкі краінаў СНД і Манголіі, што фінансуецца Эўрапейскім Зьвязам. Праграма TACIS заключаецца ў дапамозе новым незалежным дзяржавам у пераадоленьні цяжкасьцяў, што ўзьнікаюць на шляху станаўленьня рынкавай эканомікі, дэмакратыі і сьцьвярдзэньня верхавадзтва закону. Яна фінансуецца Эўрапейскай камісіяй.

“Клясычнымі” кампанэнтамі тэхнічнага садзеяньня зьяўляюцца: 1) прадастаўленьне кансультацыяў альбо кансалтынг; 2) адукацыя людзей, што ўдзельнічаюць у рэалізацыі праектаў; 3) набыцьцё абсталяваньня, калі гэта неабходна для дасягненьня мэты праекту; 4) рэалізацыя пілётных праектаў.

У Беларусі праграма TACIS дзейнічае з 1991 году. За гэты час рэалізавана 195 праектаў на агульную суму €140 мільёнаў. Юрыдычнай асновай рэалізацыі праграмы ў нашай краіне зьяўляюцца “Агульныя правілы, датычныя Мэмарандуму аб фінансаваньні ад 10.05.1994 г.”

# Кампутарны лікбез — у масы!

Са сьнежня 2002 году Выканаўчае бюро Асамблеі НДА Беларусі ў супрацоўніцтве з IREX/IATP распачала сэрыю сэмінараў для прадстаўнікоў арганізацыяў — сябраў Асамблеі па навучаньні працы зь інтэрнэтам і кампутарнымі праграмамі.

Па меры атрымання заявак фармаваліся групы ўдзельнікаў. Ужо 16 сьнежня ў менскіх IATP-цэнтрах стартвалі першыя тры групы, якія прайшлі навучаньне па наступных тэмах: “Асновы працы ў інтэрнэце”, “Стварэньне ўласнай вэб-старонкі ў інтэрнэце” і “Праца з праграмай PageMaker”. Кожны з гэтых сэмінараў праводзіўся цягам трох дзён. 23 сьнежня прайшоў аднадзённы сэмінар “Праца з праграмай электроннай пошты The Bat”.

Тое, што групы ўдзельнікаў у перапоўненым складзе былі набраныя за вельмі кароткі прамежак часу (10 дзён) сьведчыць, што адукацыя ў гэтым накірунку зараз вельмі запатрабаваная сярод прадстаўнікоў грамадзкіх арганізацыяў Беларусі. **Таму Выканаўчае бюро плянуе працяг набору жадаючых на 2003 год.**

У сувязі з тым, што выдаткі на праезд і пражываньне іншагародніх удзельнікаў не кампэнсуюцца, Выканаўчае бюро дамовілася аб правядзеньні сэмінараў акрамя Менску ва ўсіх IATP-цэнтрах Беларусі: **Гомель, Магілёў, Берасьце, Віцебск, Полацк і Маладэчна.**

Каб зрабіць заяўку на сэмінар, вам трэба патэлефанаваць у Выканаўчае бюро Асамблеі НДА Беларусі па нумарах 225-51-10, 206-59-09 альбо напісаць па электроннай пошце на адрас ngo@user.unibel.by, абавязкова пазначыўшы: тэмы сэмінараў, горад, у якім вы жадаеце прайсьці навучаньне, вашае імя, прозьвішча, арганізацыю, у якой вы працуеце і кантакты, па якіх мы зможам зьвязацца з вамі.

Мы прапануем вам навучаньне па наступных тэмах:

1. Асновы працы з кампутарам.
2. Асновы працы ў інтэрнэце.
3. Стварэньне ўласнай вэб-старонкі.
4. Праца з праграмамі электроннай пошты.
5. Спецыялізаваныя сэмінары:
  - 1) Вэктарная графіка — Corel, Illustrator, Xara. Магчымасьці вэктарнай графікі, спецыфіка і магчымасьці пакетаў, творчае заданьне. Праца з web.
  - 2) Растрвая графіка — Painter, Pixa, Photoshop. Адрозьненні задачаў, пакеты для маляваньня і пакеты для рэдагаваньня.
  - 3) Photoshop — філязофія. Знаёмства зь інструментамі, сляямі. Карэктыроўка фатаздымкаў.
  - 4) Папяровая вёрстка — PageMaker, QuarkXpress. Адрозьненні і падабенствы. Пераход з PageMaker на QuarkXpress. Творчая вёрстка. Заданьне — дзьвюхстаронкавая ўлётка.

- 5) Беларускі інтэрнэт для вэб-майстра. Інфармацыйныя сайты, каталёгі, пошукавыя сыстэмы, рэйтынгі. Правілы рэгістрацыі, рэклама.

- 6) Пакет Acrobat. Стварэньне і рэдагаваньне PDF-файлаў. Стварэньне спасылкаў, пераходаў, камэнтараў, зьместу. Вывад на друк, аптымізацыя. Зьліцьцё і падзяленьне файлаў.

- 7) Сканэр і сканаваньне. Тыпы сканэраў, магчымасьці. Выбар сканэраў. Задачы. Распазнаньне тэкстаў, якаснае сканаваньне. Капіяваньне дакумэнтаў.

- 8) Прафэсійная праца з Word. Вёрстка ў Word. Аўтаматычнае стварэньне зьместу, нумарацыя старонак, калянттытулы. Правілы набору тэксту.

- 9) Microsoft Access. Стварэньне БД. Формы, запыты, макрасы.

- 10) Запіс CD, выбар рэкордэру. Праграмы для запісу, тыпы дыскаў, стварэньне музычных дыскаў, мультысэсійныя дыскі, CD-RW, стварэньне загрузачных дыскаў, праграмы для стварэньня інтэрфэйсу.

- 11) Беларускія банэрныя сеткі.

- 12) Рэклама ў інтэрнэце.

- 13) Пытанні бяспекі ў інтэрнэце: антывірусныя сродкі, электронная пошта.

- 14) Банэры: як стварыць і размясьціць.

- 15) Каскадныя табліцы стыляў (CSS).

- 16) Web-графіка: прынцыпы аптымізацыі.

- 17) Паштовая праграма TheBat.

- 18) Як сабраць кампутар.

- 19) Праграмае забесьпячэньне для web-дызайнэра.

- 20) Пошукавыя рэсурсы: рэгістрацыя і працоўваньне сайтаў.

- 21) Дызайн: колерападзел, кампазыцыя.

- 22) Дызайн для web.

- 23) Дызайн паліграфічны.

- 24) Вёрстка: QuarkXpress.

- 25) Вэктарныя праграмы: маляваньне, вёрстка, Adobe Illustrator, CorelDraw, FreeHand.

- 26) Painter.

- 27) Асновы PhotoShop.

- 28) Фотамантаж у Adobe PhotoShop.

- 29) Фільтры і эфэкты для Adobe PhotoShop.

- 30) Маляваньне сродкамі Adobe PhotoShop.

- 31) Web-графіка і паліграфія ў Adobe PhotoShop.

- 32) Спецыяльныя сродкі Adobe PhotoShop: слаі, каналы, шляхі і маскі.

# УСТОЙЛІВАЕ

## у с ё , ш т о в ы х а щ е л і д а в е д а щ а “ п р а г ё т а ”

# РАЗЬВІЦЬЦЕ

У снежны гэтага году заканчваецца абмеркаваньне праекту Канцэпцыі ўстойлівага разьвіцця Рэспублікі Беларусь. Для большасьці само паняцьце “ўстойлівае разьвіццё” — гэткае ж зразумела-незразумелае, як, напрыклад, грамадзянская супольнасьць: пастаяннае ўжываньне зрабіла яго пазнавальным зрокава, але бадай што ня сэнсава. Што яно абазначае і чым “чрэвата” для краіны, у тым ліку для грамадзянскага сэктару, дакладна могуць распавесць толькі адзінкі.

Тым часам Канцэпцыя — гэта своеасаблівы пэрспэктывны плян эканамічнага, сацыяльнага разьвіцця краіны. У выпадку зь беларускай канцэпцыяй размова ідзе пра тэрміны да 2020 году — менавіта да гэтага часу разьлічана яе дзеяньне. Не выпадкова, што грамадзкія арганізацыі краіны выступаюць экспертамі праекту канцэпцыі — згодна з рашэньнем каардынацыйнай рады праекту была створаная працоўная група па выпрацоўцы абагульненай пазыцыі беларускіх НДА ў адносінах да праекту.

Ужо першае знаёмства з праектам канцэпцыі, выкладзеным галоўным распрацоўшчыкам Нацыянальнай стратэгіі ўстойлівага разьвіцця Навукова-дасьледчыцкім эканамічным інстытутам Міністэрства эканомікі РБ на 70-ці (!!!) старонках паказала, што безь “вялікай крыві” тут не абыйдзеца. Гэта дэманструюць і апошнія падзеі, якія разгортваюцца падчас абмеркаваньня праекту ў лягеры грамадзкіх экспертаў.

## устойлівае разьвіццё — што гэта?

Наталя Рабава,  
“Экадом”

Час ад часу ў грамадстве нараджаюцца словы-фантомы. Бадай што ў XXI стагодзьдзі, падчас усеагульнай экалягізацыі, словазлучэньне “ўстойлівае разьвіццё” можна з поўным правам аднесці да такіх. З аднаго боку, мала хто разумее, што гэта такое — ўстойлівае разьвіццё: “а што гэта?” ці “ўстойлівае разьвіццё чаго?” Хтосьці, пачуўшы тэрмін “ўстойлівае разьвіццё”, скажа: “Ну, гэта пра экалёгію”. Спэцыялісты ж любяць тлумачыць гэтае паняцьце складана і незразумела, любяць пафілязофстваваць па тэме — у выніку абываталь і той зразумее, што пакуль будучыцягнуцца спрэчкі, надыйдзе экалягічная катастрофа. А можа і ня толькі яна.

Тэрмін “ўстойлівае разьвіццё” ўпершыню зьявіўся больш за дзесяць год таму ў справаздачы камісіі Г.Брунтлянда і быў прыняты ў 1992 г. Сусьветным самітам у Рыа-дэ-Жанэйра, дзе кіраўнікі дзяржаваў абмяркоувалі глабальную праблему, зь якімі сутыкнулася чалавецтва ў другой палове XX стагодзьдзя. Занепакоенасьць грамадзкасьці і ўраду паўплывала на вынікі, зробленыя навукоўцамі Дж.Форэчэстэракам і Д.Мэдоўзам пасля аналізу сучасных тэндэнцыяў разьвіцця. Паводле іх меркаваньняў, катастрофа непазьбежная, і пачнецца яна да 2030 году — калі чалавецтва не “адумаецца”. Гэты саміт стаўся адліковай кропкай у існаваньні сусьветнага руху за ўстойлівае разьвіццё, і менавіта на ім узнікла ідэя распрацоўкі для кожнай краіны сваёй Нацыяналь-

най канцэпцыі. За гэтую працу ўзялася і Беларусь, дакладней, беларускі ўрад.

Аднак прайшоў час, і занепакоенасьць грамадзкасьці пайшла на спад. Людзі ня могуць успрымаць тэндэнцыі як падзеі і ня здольныя ўвесь час жыць пад страхам будучых непрыемнасьцяў. Акрамя таго, да гэтага часу многія бачаць праблему ня толькі ў тым, што прыродныя рэсурсы заканчваюцца, прамысловыя выкіды забруджваюць атмасфэру і зьмяняюць клімат. Экалягічны крызыс — хутчэй сымптом хваробы сучаснай цывілізацыі, чым самастойная праблема, якая патрабуе рашэньня мэтадамі “аховы навакольнага асяродзьдзя”. Акрамя парушэньня раўнавагі ў біясфэры існуюць праблемы пагрозьлівых тэмпаў росту колькасьці насельніцтва сьвету, галечы і голаду ў краінах, што разьвіваюцца, звышпажываньня на Захадзе, праблемы эканамічных інтарэсаў і недасканаласьці заканадаўства. Яны не дазваляюць хутка і эфэктыўна перавесці разьвіццё на бясьпечны ўстойлівы шлях.

У кожнай краіне распрацоўваецца свая нацыянальная стратэгія ўстойлівага разьвіцця. Калі казаць пра яе, то на тэрыторыі былога СССР яна ператварылася ў шырокамаштабны праграмны дакумэнт. А як у нас народ ставіцца да Праграмаў Партыі, Пяцігадовых Плянаў і Сямімільных Крокаў, думаю, зразумела бяз словаў.

Вось і ператвараецца паступова “ўстойлівае разьвіццё” ў чарговы штамп, які азначае для людзей толькі бессэнсоўныя ініцыяваньні зьверху — “перабудова” ці “паскарэньне” да экалёгіі. А шкада, таму што на гэты раз размова ідзе аб жыцьцёва важных рэчах.

### УСТОЙЛІВАЕ РАЗЬВІЦЦЁ – ГЭТА...

Ёсьць некалькі рэчаў, якія неабходна разумець, калі гаворка ідзе аб ўстойлівым разьвіцці.

1. Экалягічная катастрофа — не абстрактны прагноз аб аддаленай будучыні, яна ўжо пачалася.

Раўнавага біясфэры нашай плянэты ўжо зрушылася, і мы расплачваемся за гэта сёння. Працэсы гэтыя могуць стаць невыпраўляльна неабарачальнымі ў любы момант, у бліжэйшыя гады, і вінаваціць нам ня будзе каго, акрамя сябе.

2. Устойлівае разьвіцьцё — гэта ня толькі экалёгія. Каб зьмяніць разбуральныя тэндэнцыі ў разьвіцьці, трэба ўлічваць яшчэ і сацыяльную сфэру, заканадаўства і эканоміку, і працаваць ва ўсіх гэтых накірунках.

3. Устойлівае разьвіцьцё ў адной краіне немагчымае. Усе мы дыхам агульным паветрам. Сацыяльныя пераўтварэньні, выкліканыя няроўнасьцю, галечай, рэлігійнай нецярпимасьцю і канфліктамі эканамічных інтарэсаў могуць датычыцца і нас, у якім бы спрыяльным, на першы погляд, месцы мы ні знаходзіліся. Праблемы, зь якімі сутыкнулася чалавецтва, глябальныя, і вырашаць іх трэба на глябальным узроўні і разам.

4. Устойлівага разьвіцьця немагчыма дасягнуць толькі шляхам правядзеньня міжнародных канфэрэнцыяў. У верасьні гэтага году адбыўся чарговы Сусьветны саміт па ўстойлівым разьвіцьці, які большасьць удзельнікаў назвалі “самітам прапушчаных магчымасьцяў”. Толькі намаганьнямі “зьверху” нельга дасягнуць “ўстойлівых” зьменаў. Патрэбная ініцыятыва “зынізу”. Маецца на ўвазе ня толькі выкананьне кожнай краінай узятых на сябе абавязкаў па ўстойлівым разьвіцьці, але таксама ініцыятыва і зацікаўленасьць мясцовай супольнасьці — жыхароў кожнага гораду, раёну ці вёскі.

Як гэта зрабіць? Праўда ў тым, што ў нас ёсьць усё неабходнае для зьмяненьня сытуацыі ў лепшы бок. Эканамічную зацікаўленасьць у выкарыстаньні прыродных рэсурсаў і забруджваньні навакольнага асяродзьдзя можна зьмяніць шляхам увядзеньня новых сыстэмаў падаткаабкладаньня (напрыклад, рэнтавае падаткаабкладаньне).

Міжнародныя сустрэчы па ўстойлівым разьвіцьці і праблемах навакольнага асяродзьдзя, напэўна, таксама не бессэнсоўныя — узнікаюць новыя міжнародныя і мясцовыя заканадаўствы, больш спрыяльныя для навакольнага асяродзьдзя і правоў чалавека.

Вядомыя альтэрнатыўныя крыніцы энэргіі. Гавораць, што калі б на іх адаптацыю і дапрацоўку выдаткоўвалася хаця б 10 % сродкаў, што ідуць на фінансаваньне распрацоўкі новых сродкаў узбраеньня, чалавецтва даўно б цал-

кам перайшло на сонечную энэргію. Існуюць ашчаджальныя мэтады апрацоўкі зямлі, якія захоўваюць урадлівасьць на доўгія гады і не патрабуюць павелічэньня колькасьці хімікатаў.

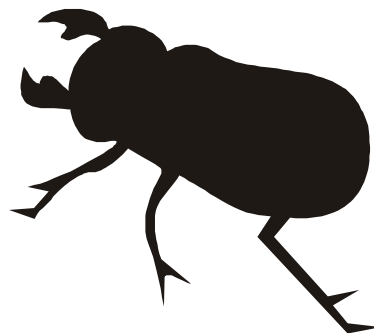
Створаная “інструкцыя” для пераходу да ўстойлівага разьвіцьця. На ўжо згаданым саміце ў Рыа-дэ-Жанэйра быў прыняты міжнародны дакумэнт “Парадак дня на XXI стагодзьдзе” — фактычны плян дзеяньняў па ўсіх кірунках. Існуюць мэтады прыцягненьня насельніцтва да комплекснага вырашэньня праблемаў сваёй супольнасьці — гэтак званыя “Мясцовыя парадкі дня 21”: патрэбнае “дабро” мясцовых уладаў, моцнае мясцовае самакіраваньне, наўнасьць грамадзкіх арганізацыяў і добра наладжаная экалягічная адукацыя.

Але праўда таксама ў тым, што час сыходзіць, а зьмяненьняў не заўважна. Перашкаджае інэртнасьць працэсаў разьвіцьця і адсутнасьць асэнсаваньня існуючага становішча, асэнсаваньня пагрозы.

### РОЛЯ ГРАМАДЗКІХ АРГАНІЗАЦЫЯЎ

Роля грамадзкіх арганізацыяў у працэсе ўстойлівага разьвіцьця незамяняльная, нават калі ваша арганізацыя ня лічыць сябе экалягічнай (ці, так скажам, прыродаахоўнай). Менавіта вы ўносіце інавацыі ў супольнасьць, зьяўляецеся найактыўнейшай яе часткай. Узгадаем: устойлівае разьвіцьцё — гэта не экалёгія, і, напэўна, менш за ўсё прыборка сьмецьця на асобным сьметніку ці пасадка асобных дрэваў. Устойлівае разьвіцьцё — гэта ўсе сфэры нашага жыцьця і ўсе сфэры дзейнасьці НДА. Застаецца толькі быць адкрытымі для супрацы і вывучыць словы “Мясцовы парадак дня 21”. Зь яго можна зрабіць фармальны, нікому не патрэбны дакумэнт, па якім грамадзкая арганізацыя дасць справаздачу грантадаўцу па грошых, а гарадзкія ўлады — інстанцыям нацыянальнага маштабу па зробленай працы. А можна зьмяніць жыцьцё вашага гораду да лепшага з дапамогай інструмэнта, які ўжо выкарыстоўваецца сусьветнай супольнасьцю. Нашыя суседзі ў Прыбалтыцы спрабавалі — атрымліваецца.

Устойлівае разьвіцьцё па агульнапрынятых вызначэньнях — гэта толькі “разьвіцьцё, якое дазваляе цяперашняму пакаленьню задавальняць свае патрэбы і не пакідаць пры гэтым наступныя пакаленьні без магчымасьці задаволіць свае”.



# Устойлівае разьвіцьцё ў Беларусі

## Алег Сівагракаў,

прадстаўнік ПРААН па праекце “Садзейнічаньне ўраду Рэспублікі Беларусь у фармаваньні і рэалізацыі нацыянальнай стратэгіі ўстойлівага разьвіцьця”:

— У 1997 годзе ў Беларусі была прынятая першая Нацыянальная стратэгія ўстойлівага разьвіцьця. Дакумэнт зацьвердзіла Нацыянальная камісія па ўстойлівым разьвіцьці, што была створаная пры ўрадзе краіны.

Пяць год стратэгія праляжала на паліцы, а крыху больш за год таму было прынятае рашэньне аб выпрацоўцы новай стратэгіі ўстойлівага разьвіцьця Беларусі да 2020 году з улікам новых беларускіх рэаліяў. У гэтай працы ўраду краіны, на якім ляжаць абавязкі пасьля канфэрэнцыі ў Рыа, як практычную, так і фінансавую дапамогу аказвае ПРААН. Паколькі асноўным распрацоўшчыкам стратэгіі ўстойлівага разьвіцьця краіны да 2020 году зьяўляецца Навукова-дасьледчы інстытут пры Міністэрстве эканомікі, а штат гэтай установы ня мае кадраў, дасьведчаных у экалёгіі ці абароне навакольнага асяродзьдзя, і тым больш у сацыяльным кірунку (тут мы маем на ўвазе разьвіцьцё дэмакратыі, правоў чалавека і грамадзянскай супольнасьці), то, выконваючы патрабаваньні “Парадку дня на XXI стагодзьдзе”, мы спрабуем зрабіць так, каб найактыўнейшы ўдзел у распрацоўцы стратэгіяў і канцэпцыяў бралі грамадзкія арганізацыі і ўсе тыя, каму ёсьць што сказаць.

## Ірына Сухій,

старшыня ГА “Экадом”, сябра Каардынацыйнага савету праекту “Садзейнічаньне ўраду Рэспублікі Беларусь у фармаваньні і рэалізацыі нацыянальнай стратэгіі ўстойлівага разьвіцьця”:

— Тое, што распрацаваны ў 1997 годзе стратэгічны плян праляжаў на паліцы, — добра, бо ён быў надта падобны да савецкай “пяцігодкі” і выкананы ў “лепшых” традыцыях савецкіх часоў. Што тычыцца таго дакумэнта, над якім вядзецца карпатлівая праца зараз, — праект Нацыянальнай канцэпцыі ўстойлівага разьвіцьця, — то пакуль рана казаць, якім ён будзе, бо ўмовы, у якіх даводзіцца працаваць нам, прадстаўнікам грамадзкіх арганізацыяў і сябрам грамадзкага кансультацыйнага органа, скажам так, не зусім прымальныя. Бо ў Палажэньні аб грамадзкім кансультацыйным органе прапісана, што на абмеркаваньне дакумэнтаў і іх асобных частак павінна адводзіцца дастатковая колькасьць часу. Пакуль гэта не выконваецца, усе ахвотныя не пасьпяваюць пракансультавацца ў спэцыялістаў у тых галінах, у якіх кожны з нас адчувае недахоп ведаў.

Падрыхтаваны праект Нацыянальнай канцэпцыі ўстойлівага разьвіцьця — гэта таксама дакумэнт, які не адпавядае сваёй назве. Канцэпцыя для ўсёй краіны павінна па аб’ёме займаць да 30 старонак, у нас толькі праект займае 77! Такі дакумэнт мусіць быць даступны і зразумелы кожнаму грамадзяніну, а мова, якой напісаны беларускі праект, наагул цяжкаразумелая.

Праца над Нацыянальнай стратэгіяй ўстойлівага разьвіцьця — добрая магчымасьць для НДА паказаць, што “трэці сэктар” — не “грантасосы”, што ўзровень нашых ведаў часам вышэйшы за ўзровень дзяржчыноў, акрамя таго гэта найвыдатнейшы досьвед супрацы “першага” і “трэцяга” сэктараў. Але ж тут таксама ўзьнікаюць пэўныя непаразумеьні ў пляне таго, што дзяржава не прымае нейкіх найноўшых тэхналёгіяў, а НДА ў сваёй большасьці пакуль што далёкія ад тэмы ўстойлівага разьвіцьця, яны ня ведаюць, што гэта такое, як гэта можна выкарыстоўваць. Менавіта таму, на мой погляд, у грамадзкі кансультацыйны орган уваходзіць усяго 26 арганізацыяў. Слуханьні, якія праводзяцца па нацыянальнай канцэпцыі, адкрытыя, на іх могуць трапіць усе ахвотныя, грамадзкі кансультацыйны орган — таксама адкрытая структура, таму ўсе могуць далучацца.

Часта ж атрымліваецца так, што арганізацыя ўваходзіць у гэты орган, а наведвае ўсяго адно паседжаньне і потым толькі “стаіць на ўліку”.



# што думаюць наконт нацыянальнай стратэгіі ўстойлівага разьвіцця экспэртны

Тацяна Клімава

ПАВОДЛЕ ECOINFORM-EXPRESS  
мова арыгіналу захаваная

БелНДЦзем,  
сябра Каардынацыйнага  
савету праекту  
“Садзейнічаньне ўраду  
Рэспублікі Беларусь  
у фармаваньні  
і рэалізацыі  
нацыянальнай стратэгіі  
ўстойлівага разьвіцця”

У мяня ёсьць складзенае прадставленьне о структуре и содержании таких документов как «Концепция устойчивого развития» и «Стратегия устойчивого развития», свободных от ведомственных наворотов и не растаскивающих развитие по частям. Насколько я понимаю, силы, способные к написанию и изданию таких документов, сегодня в Беларуси крайне слабы, по крайней мере в недостаточной степени объединены, каждый занят своим делом.

Давать принципиальные предложения методического порядка или по изменению структуры и содержания и даже редакционные в «Концепцию...» бессмысленно, поскольку она уже одобрена ведомством (Постановлением Коллегии Министерства экономики Республики Беларусь от 1 ноября 2002 года, протокол N29) как плановая финансируемая работа подведомственного института, принятая заказчиком. Таким образом, если кто-то не согласен с прописанными в данном документе положениями в редакции целого института, по крайней мере большой группы разработчиков, фамилии которых скромно умалчиваются, и Коллегией Министерства экономики, то речь должна идти не об исправлениях, замечаниях, дополнениях применительно к данному документу, а о другом документе, определяющем весь комплекс проблем устойчивого развития нашей страны, возможности проработки этих проблем и возможности их решения на основе стратегии устойчивого развития.

Общественный Консультативный орган (ОКО) протоколом от 22 ноября отделился общими фразами и признал рассматриваемый документ. А если бы не признал, так что бы изменилось? А коль признал, так зачем после того, как документ одобрен, его редактировать?

Члены Координационного совета Проекта (КСП) получили текст «Концепции...» 25 ноября (некоторые за несколько дней по электронной почте). По решению КСП две недели (до 6 декабря) отводилось на сбор замечаний и предложений, но где, у кого? Вроде бы создали иници-

ативную группу, но Н.Трифонов как член этой группы вместо того, чтобы принести в нее свои предложения и, может быть, обсудить и создать нечто общее от ОКО и КСП, направил их директору института.

Предположим, что ОКО поставил целью предложить некоторые изменения в «Концепцию...» и измененный документ внести от имени... (группы организаций или частных лиц, может быть от имени ОКО или КСП) в Национальную комиссию по устойчивому развитию. Но кто и за какие средства будет это делать? Или скинем все в институт, и пусть они рассматривают или не рассматривают, принимают или не принимают, делают или не делают иную редакцию для иного назначения и сами отдадут в Национальную комиссию, никому не показав? Опять «привяжемся» к 2020 году, будем говорить об «устойчивом социально-экономическом развитии» и как пони будем бегать по кругу (ведь методические рекомендации одобрили).

Должна сказать, что во многих странах (например, в Грузии и Эстонии) Концепции и Стратегии УР разрабатывают сильные общественные структуры, правда, финансируемые в значительной доле из-за границы, но в относительной меньшей доле и своим правительством. Содержание же таких материалов коренным образом отличается от рассматриваемого. По крайней мере понятно, о чем пишут и что хотят сделать и даже к чему это приведет.

Предложив образовать группу по обобщению предложений и замечаний и по поручению КСП войдя в такую группу, я с полной ответственностью внимательно, с карандашом в руках, прочла материал «Концепции...» и подготовила текст (на 6 стр. шрифтом 10) замечаний и конкретных предложений в привязке к структуре документа как подсказку для себя (для ориентации) с тем, чтобы эту заготовку можно было обсудить в группе по обобщению предложений и замечаний или с разработчиками. Кроме того, у меня сформировался список редакционных правок текста, а также перечень как сокращений текста, так и небольших добавлений.

Как к члену КСП и группы по обобщению предложений и замечаний ко мне по состоянию на 7 декабря не обратился ни один человек. Свои же замечания и предложения до их обсуждения в группе или с разработчиками выносить в электронную почту считаю некорректным. К тому же «латать» текст «Концепции...» смысла нет, желательно писать заново. Полностью согласна с комментариями «Экодома».

Похоже, что не умели или разучились коллективно вырабатывать мнения, формулировки или работать над текстами. Это и есть главный признак неустойчивости применительно к данному случаю, когда не можем устойчиво работать по устойчивому развитию.

# "БЮЛЕТЭНЮ" — ГОД! Адноўлены і Абноўлены

Менавіта ў сьнежні мінулага году выйшаў першы пасьля паўгадовага перапынку "Бюлетэнь". "Пасьляпрэзыдэнцкая дэпрэсія", няспраўджаныя надзеі, пачуцьцё падманутасьці — гэта тое, чым "дажываў" беларускі "трэці сэктар" напрыканцы 2001 году. Яшчэ адзін крок — і можна было б памахаць рукой "апалягетам грамадзянскай супольнасьці", — балазе, сілаў у нашых "энжэошнікаў" хопіць не на адзін рэжым.

Дзякуючы паразе стала відавочна, што сытуацыя сама сабой ня зьменіцца — трэба гэтымі самымі рукамі працаваць, каб зьмяніцца і зьмяніць грамадзтва.

Перад камандай, якая ўзялася за аднаўленьне "Бюлетэня", стаяла галоўная мэта — зрабіць часопіс для і пра беларускія грамадзкія арганізацыі і ініцыятывы. Часопіс, які будучы чытаць як сябры Асамблеі, так і шараговыя прадстаўнікі "трэцяга сэктару", абсалютна розныя па ўзросьце, рэлігійных, палітычных поглядах людзі — людзі, якія сядзяць у розных акапах (але па адзін, здаецца, бок барыкадаў). Варта было зрабіць часопіс, які будзе зразумелым для ўсіх — бяз штучнага патасу, непатрэбных "сю-

сюканьяў", і самае галоўнае — трэба было зрабіць часопіс максымальна карысным.

Думак і памкненьняў было вельмі шмат, ці спраўдзіліся яны — гэта іншае пытаньне. І менавіта яго мы адрасавалі вам, нашыя чытачы.

Будзем удзячныя, калі вы знойдзеце час і магчымасьць адказаць на анкету, якая зьмешчана ніжэй. Калі ня знойдзеце, то гэта таксама ваш выбар — папросту пачытайце экспрэс-апытаньне сябраў грамадзкіх арганізацыяў на конт новага "Бюлетэня".

Хацелася б выказаць падзяку ўсім аўтарам нашага часопіса, безь якіх такога выданьня папросту не было б. І, безумоўна, мы будзем рады новым аўтарам, вашым карэспандэнцыям, заўвагам.

...Дарэчы, калі больш дакладна, "Бюлетэню" Асамблеі няўрадавых дэмакратычных арганізацыяў Беларусі напачатку зімы 2002 г. спаўняецца пяць год. Як і Асамблеі, як і Выканаўчаму бюро...

З надыходзячымі Калядамі і Новым годам!

**З павагай, рэдактар "Бюлетэня"  
Сяргей Сахараў**

1. На Ваш погляд, ці зьмяніўся за апошні год "Бюлетэнь"? Калі зьмяніўся, у які бок?
2. Якія матэрыялы і тэмы Вам найбольш запамніліся (спадабаліся)?
3. На якія тэмы, на Ваш погляд, варта звярнуць больш увагі?
4. Якія матэрыялы было б цікава ўбачыць у "Бюлетэні" асабіста Вам?



## **Вітаўт Руднік, ГА "Цэнтар "Трэці сэктар"**

1. На мой погляд, "Бюлетэнь" за апошні год зьмяніўся ў лепшы бок. У адноўленым "Бюлетэні" зьявілася больш аналітычных матэрыялаў, палепшылася іх якасьць. Часопіс цяпер выглядае менавіта так, як мусяць выглядаць часопіс Асамблеі НДА — я маю на ўвазе і канцэпцыю, і мастацкае афармленьне.

2. Найбольш удалымі былі матэрыялы пра пасьпяховае дзейнасьць арганізацыяў. Усьцешвае тое, што такіх матэрыялаў было багата.

3. Я думаю, увагу трэба звяртаць не на тэмы, а на людзей, што непасрэдна выконваюць "трэцясэктаруўскія" справы, на іх праблемы. Чым больш людзей, тым больш чытачоў.

4. Хацелася б пабачыць больш аналітыкі з рэгіёнаў, максымальна не-суб'ектыўнай. На мой погляд, "трэці сэктар" Беларусі зараз у заняпадзе, і калі гэтыя матэрыялы пераканаюць мяне ў адваротным, я буду толькі шчаслівы.

## **Аліцыя Шыбіцкая, ГА "Аб'яднаны шлях"**

1. Зьмяніўся ў лепшы бок. Інфармацыя апэратыўная і цікавая.

2. Нашую арганізацыю цікавяць матэрыялы

з правінцыі, яны нам неабходныя для нашай працы.

3. "Бюлетэнь" нармальна збялянсаваны, з тэмамі ўсё ў парадку.

4. Міжнародную інфармацыю ў нашай арганізацыі адсочваюць добра, а вось зь мясцовымі праблемамі НДА ў нас ня ўсё ОК. Таму і ў наступным годзе хацелася б атрымліваць Ваш "Бюлетэнь".

Вы робіце добрую справу, жадаю Вам посьпехаў у 2003 годзе.

## **Сьвятлана Каралёва, ГА "Жаночы адказ"**

1. За апошні год "Бюлетэнь" не зьмяніўся. Ён заўжды быў добрым часопісам.

2. У "Бюлетэні" мне вельмі падабаецца рубрыка "Юрыдычная кансультацыя". У ёй падаецца вельмі карысная і неабходная для беларускіх НДА інфармацыя. Апрача таго, вельмі спадабаўся спэцвыпуск, прысьвечаны кампаніі "Зробім лепш!".

3. Так адразу я не магу сказаць, якім тэмам трэба надаваць больш увагі. Але наконт "Бюлетэня" мне хочацца сказаць, што гэта адзінае пэрыядычнае выданьне, цалкам прысьвечанае "трэцяму сэктару". Менавіта таму вам трэба даводзіць свой наклад да 2 500 асобнікаў і рас-

сылаць усім НДА краіны, нават прадзяржаўным. Інфармацыя, што публікуецца ў “Бюлетэні”, павінна даходзіць да ўсіх грамадзкіх арганізацыяў.

4. У наступным годзе “Бюлетэню” трэба зьвярнуць больш увагі на ролю жанчынаў у грамадзкім сэктары, бо палітыку ва ўсім зараз робяць (пакуль яшчэ несьвядома) жанчыны. Менавіта таму зьвяртайце больш увагі на жанчынаў.

**Ірына Алейнік,  
Прадстаўніцтва Сусьветнага Банку  
ў Беларусі**

1. На жаль, да мяне ў рукі трапілі толькі апошнія два нумары вашага часопіса.

2. Навіны з рэгіёнаў, акцыі па-за межамі Менску.

3. Пасьпяхова прыклады супрацоўніцтва розных структураў і арганізацыяў.

4. Разьвіцьцё мясцовых супольнасьцяў і вырашэньне праблемаў сродкамі рэгіёнаў без замежных грантаў і міжнародных праграмаў.

**Дзьмітры Станюта,  
рэдактар бюлетэня “Новы рэсурс” (САР)**

1. Па апублікаваных у 2001-2002 гг. звестках, прэса грамадзкіх арганізацыяў і ініцыятываў — гэта 119 выданьняў, зарэгістраваных у Міністэрстве інфармацыі Рэспублікі Беларусь, а таксама каля 360 бюлетэняў, газэтаў і часопісаў з накладам да 300 асобнікаў, якія з гэтай прычыны не патрабуюць рэгістрацыі. На жаль, падчас працы па складаньні “Даведніка прэсы грамадзкіх аб’яднаньняў і ініцыятываў” стала зразумела, што “жывых” і гатовых да таго, каб заявіць пра сябе ў даведніку выданьняў па стане на канец бягучага году значна менш — каля 170. Вельмі шмат з тых выданьняў, якія рабіліся на энтузіязме рэдактараў і ў межах праектаў, зачынілася альбо прыпыніла выхад з-за адсутнасці грошай. Але менавіта гэтая прэса, на маю думку, можа і жадае служыць станаўленьню ў нашай краіне грамадзянскай супольнасьці.

“Бюлетэнь” — неад’емная частка гэтай плыні. У маім рабочым стале захоўваецца асобнік яшчэ таго, ранейшага “Бюлетэня” 1999 году. Я рады, што ён быў адноўлены, што яго стваральнікі адчуваюць неабходнасьць існаваньня выданьня, што празь “Бюлетэнь” адбываецца інфармаваньне ўсіх сябраў Асамблеі і больш шырокай публікі. Выданьні, якія служаць грамадзянскай супольнасьці, не павінны паміраць!

Безумоўна, часопіс зьмяніўся, бо немагчыма не разьвівацца ў такім зьменлівым і, на жаль, няўстойлівым асяродзьдзі, як “трэці сэктар”. Зьявілася тэматызацыя, узбагаціўся змест. Я лічу, што зьмены адбыліся ў бок больш дэталё-

най распрацоўкі аднойчы заяўленых напрамкаў, у бок адукацыйнага накірунку, спецыялізацыі і арыентацыі на мэтадалагічны падыход да асэнсаваньня рэаліяў “трэцяга сэктару”.

2. Спадабаўся, у прыватнасьці, матэрыял Алеся Бяляцкага “Дваццаць год таму” пад рубрыкай “Методы” у жнівеньскім нумары — у беларускай грамадзкай дзейнасьці ўжо ёсьць хоць і найноўшая, але гісторыя. Часам вяртаньне да методу робіцца вяртаньнем да вытокаў, да высокіх ідэалаў і бескарысьлівасьці, на якія зараз пачалі забывацца.

Падабаецца сэрыя артыкулаў — аглядаў дзейнасьці грамадзкіх арганізацыяў і ініцыятываў пэўнага рэгіёну Беларусі, напрыклад, матэрыял пра Віцебшчыну ў апошнім нумары. Як чытач, я адчуваю патрэбу бачыць становішча ў “трэцім сэктары” рэгіёну вачамі тых, хто “ў тэме”.

3. Як я адчуў з апошняга нумару, “Бюлетэнь” лічыць мэтазгодным разабрацца, што такое сеткі і кааліцыі. Буду рады прачытаць пра гэта менавіта ў “Бюлетэні”, таму што тады больш канкрэтным зробіцца бачаньне Асамблеі з боку тых чытачоў, арганізацыі якіх у яе ўваходзяць/ уваходзілі.

4. Чакаю болей гісторыяў канкрэтнага чалавека. Гісторыяў пра тых, чыё жыцьцё зьмянілася з прычыны іх далучанасьці да грамадзкай актыўнасьці. Гісторыяў ад чытачоў, чытацкіх лістоў і меркаваньняў.

Чакаю таксама сутыкненьня поглядаў, розных пунктаў гледжаньня па адной пэўнай тэме ці праблеме. Чакаю выказваньняў ад вядомых у краіне людзей мастацтва і культуры, ад навукоўцаў, дасьледчыкаў, інтэлектуалаў, інтэлігенцыі. А таксама ад моладзі, яе куміраў і лідэраў — хай бліснуць са старонак “Бюлетэня” якія-небудзь “зоркі”, “эліта” Хай зробіць больш чалавечым яго змест розныя энтузіясты, дзівакі і апантаная вар’яты, якіх нямала ў “трэцясэктарнай” тусоўцы.

Жадаю “Бюлетэню” зарэгістравацца, павялічыць наклад і ўдала прадавацца. Хай яго адкрыюць для сябе тыя, хто нават яшчэ нічога ня ведае пра грамадзкую актыўнасьць.

**Алесь Мілінковіч, ГА “Ратуша”**

1. “Бюлетэнь” стаў адным зь лепшых сярод таго, што робіцца сёньня ў “трэцім сэктары”. Пры ўсёй занятасьці я яго чытаю фактычна цалкам. Добры дызайн, цікавы, карысны і разнастайны змест.

2. Кампанія “Зробім лепш!”, аргразьвіцьцё, кансультацыі.

3,4. Тэмы супрацоўніцтва трох сэктараў, іміджу NGO, лябіяваньня інтарэсаў грамадзкіх аб’яднаньняў.

**АНКЕТА**

*Гэтая анкета адрасаваная кожнаму чытачу “Бюлетэня” ў вашай арганізацыі.*

Назва арганізацыі \_\_\_\_\_ Горад \_\_\_\_\_

Колькасць сябраў \_\_\_\_\_ Колькасць штату \_\_\_\_\_

Накірунак дзейнасці \_\_\_\_\_

Год фактычнага (не юрыдычнага) заснавання арганізацыі \_\_\_\_\_

Ваш узрост \_\_\_\_\_ Пол \_\_\_\_\_ Адукацыя \_\_\_\_\_

Стаж працы ў НДА \_\_\_\_\_

Пасада і ці спецыяльнасць у арганізацыі \_\_\_\_\_

Колькі чалавек з Вашай арганізацыі чытае “Бюлетэнь”?

Ці змяніўся, на Ваш погляд, “Бюлетэнь” за апошні год?

- Не змяніўся
- Стаў лепшы (што канкрэтна Вам спадабалася)
- Стаў горшы (што канкрэтна Вас раздражняе)
- Я чытаю “Бюлетэнь” менш за год

Матэрыялы якіх рубрыкаў падаліся Вам найбольш цікавымі?

- арганізацыйнае развіццё
- адукацыя
- юрыдычныя кансультацыі
- навіны менскіх арганізацыяў
- навіны рэгіянальных арганізацыяў
- грошы
- супрацоўніцтва з замежнымі арганізацыямі
- грамадзкія акцыі і кампаніі
- сацыялагічныя апытанні

Якія рубрыкі Вы хацелі б дадаць у “Бюлетэнь”?

Кожны з нумароў “Бюлетэня” за апошні год быў прысвечаны пэўнай тэме. Якія тэмы Вам запомніліся?

Нумары, прысвечаныя якім тэмам падаліся Вам найбольш удалымі?

Нумары, прысвечаныя якім тэмам падаліся Вам найбольш няўдалымі?

Якой тэме зь яшчэ нявыкарыстаных, на Ваш погляд, мае сэнс прысвяціць адзін з наступных нумароў “Бюлетэня”?

Калі ласка, уздайце адзін ці некалькі артыкулаў, якія Вам спадабаліся.

Калі ласка, уздайце адзін ці некалькі артыкулаў, якія Вам не спадабаліся.

Калі б “Бюлетэнь” пачаў распаўсюджвацца на платнай падпісцы, ці стала б Вашая арганізацыя яго выісваць?

- Так (колькі павінна каштаваць падпіска на год? \_\_\_\_\_)
- Не (Чаму? \_\_\_\_\_)

# Супольнасьць дэмакратыяў:

## сусьветны НГА — форум у Сэуле

Улад Вялічка,  
выканаўчы дырэктар  
ГА «Адукацыйны цэнтар  
«ПОСТ»

**Час няўмольны: надыходзіць 2003 год, а “беларускі малюнак” за акном ня надта зьмяніўся за апошнія 7 гадоў. Гэта тычыцца і айчыннага “трэцяга сэктару”: дзякуючы існуючай у краіне сацыяльна-палітычнай сытуацыі і сёньняшняму іміджу Рэспублікі Беларусь у вачах міжнароднай супольнасьці НГА-сэктар [НГА — незьзяржаўныя грамадзкія арганізацыі] застаецца ізаляваным ад агульнасусьветных працэсаў. Аднак з кожнага правіла ёсьць выключэньні: у лістападзе гэтага году ў Сэуле (Паўднёвая Карэя) адбыўся НГА-Форум “Супольнасьць дэмакратыяў” — адно з самых прадстаўнічых мерапрыемстваў у сьвеце, на якое былі запрошаныя і кіраўнікі беларускіх грамадзкіх арганізацыяў.**

Форум быў другім па ліку (першы адбыўся ў Польшчы ў 2000 годзе) і сабраў каля 300 удзельнікаў — прадстаўнікоў разнастайных незьзяржаўных арганізацыяў з больш як 70 краінаў. Адметнай асаблівасьцю мерапрыемства стаўся ўдзел у ім шэрагу сусьветна вядомых асобаў — былога дзяржсакратара ЗША Мадлен Олбрайт, мэцэната і заснавальніка Інстытуту “Адкрытае грамадзтва” Джорджа Сораса, былога міністра замежных справаў Польшчы Браніслава Герэмэка, а таксама значнай колькасці кіраўнікоў разнастайных замежных і міжнародных фондаў і арганізацыяў. Адкрываў Форум Прэзыдэнт Паўднёвай Карэі Даэ-Юн Кім, які выказаў вялікую зацікаўленасьць у працы Форуму менавіта ў гэтай краіне.

Разам з аўтарам гэтага артыкула Беларусь на Форуме прадстаўляла адвакат Вера Страмкоўская (Цэнтар правоў чалавека) — дарэчы, асабіста мы змаглі пазнаёміцца толькі ў Сэуле.

Адной з асноўных працоўных частак Форуму на працягу трох дзён былі пленарныя паседжаньні, на якіх аўтарытэтныя і знакавыя асобы выступалі з дакладамі пра важнасьць пабудовы дэмакратыі ў сьвеце. Трэба адзначыць, што змест і характар большасці гэтых выступаў былі вельмі далёкія ад паўсядзённых праблемаў арганізацыяў, што займаюцца пабудовай дэмакратыі ў сваіх краінах, і наўрад ці могуць разглядацца як інструкцыя да дзеяньняў. З другога боку, выступы Сораса, Олбрайт і іншых мелі значны палітычны кантэкст і вызначалі асноўныя вэктары і тэндэнцыі ў падыходзе да праблемы разьвіцьця дэмакратыі ў сьвеце з пункту погляду найбольш моцных краінаў і супольнасьцяў сусьвету.

Здаецца, найбольш цікавымі і карыснымі часткамі Форуму сталі тэматычныя ўоркшопы, прысьвечаныя розным аспектам пабудовы дэмакратыі (“Дэмакратыя ў закрытых грамадзтвах”, “Грамадзянская адукацыя”, “Рынак і дэмакратычнае кіраваньне” і г.д.), а таксама рэгіянальныя круглыя сталы, дзе абмяркоўваліся праблемы і перспэктывы дэмакратычнага разьвіцьця макра-рэгіёнаў (Эўропа, Азія, Лацінская Амэрыка і г.д.). Менавіта падчас працы ў больш шчыльных групах удалося абмяняцца

думкамі, усталяваць карысныя кантакты і пашукаць перспэктыўныя ідэі на будучае.

Не выпадкова, што па часе і месцы правядзеньня Форум супаў з Канфэрэнцыяй міністраў замежных справаў больш як 90 краінаў, якая была прысьвечаная тым жа пытаньням пабудовы дэмакратыі. Па зразумелых прычынах беларускай дэлегацыі на гэтай Канфэрэнцыі не было, нават сярод назіральнікаў, у статусе якіх знаходзілася значная колькасць прадстаўнікоў краінаў былога СССР.

Удзел беларусаў у Форуме быў дастаткова паспяховым і прыкметным. Дзякуючы намаганьням Веры Страмкоўскай удзельнікі мерапрыемства пазнаёміліся са становішчам, у якім знаходзіцца правы чалавека і дэмакратыя ў Беларусі, а таксама падпісалі агульную пэтыцыю ў падтрымку палітычных дзеячоў і журналістаў, што зьніклі ў Беларусі. Пэтыцыя стала адным з выніковых дакумэнтаў Форуму.

Падчас працы ў межах уоркшопаў і круглых сталаў зрабілася магчымым ня толькі прадставіць праўдзівы малюнак сытуацыі з дэмакратыяй у Беларусі, але і знайсці зацікаўленыя арганізацыі і краіны ў якасьці патэнцыйных партнэраў для далейшай сумеснай працы.

Разам з тым неабходна адзначыць, што на Форуме былі прадстаўленыя краіны, дзе сытуацыя з правамі чалавека і перспэктывы дэмакратыі выглядаюць значна больш цяжкімі і складанымі, чым у нас. Як той казаў, усё спазнаецца ў параўнаньні.

У якасьці агульных вынікаў працы Форуму разам з пакетам пэтыцыяў, заяваў і іншых дадатковых дакумэнтаў, падпісаных удзельнікамі, была таксама прынятая Агульная справаздача. У ёй у якасьці рэкамендацыяў для нацыянальных урадаў, парламэнтаў, палітычных партыяў і супольнасьцяў былі вызначаныя сучасныя прыярытэты і канкрэтныя крокі, якія неабходна зрабіць для ўмацаваньня дэмакратычнага ладу жыцьця і спосабу дзеяньня, акрэсьленыя падчас працы ўоркшопаў. Было таксама вырашана, што вынікі працы круглых сталаў таксама знойдуць сваё месца ў агульнай выніковай справаздачы.

## Тэзы пленарнага паседжанья

# Дэмакратыя і разьвіцьцё

**Старшыня:** Ідзумі Накаміцу Ленартсан (загадчык аддзелу плянаваньня, Міжнародны інстытут дэмакратыі і дапамогі на выбарах, Японія)

**Выступоўцы:** Джанг Ок Лі (прафэсар Каталіцкага ўнівэрсытэту Тэгу, Карэя), Амар Наман (намесьнік дырэктара аддзелу справаздачы па разьвіцьці, Праграма разьвіцьця ААН, Пакістан), Сурын Пітсван (сябра Парлямэнту, былы міністар замежных справаў, Тайланд), Джорж Сорас (старшыня Інстытуту “Адкрытае грамадзтва”, ЗША).

Па словах старшыні Ідзумі Накаміцу Ленартсана задача дадзенай пленарнай дыскусіі, якая тычылася сувязі паміж дэмакратыяй і разьвіцьцём краінаў, заключалася ў тым, каб паспрабаваць вызначыць аспэкты дэбатаў, што патрабуюць далейшага разгляду. Адным зь іх сталі г.зв. “азіяцкія каштоўнасьці” — яны апраўдваюць лідэраў, якія не праводзяць працэсы дэмакратызацыі з-за страху спыніць эканамічнае разьвіцьцё. Практычна краіны з дэмакратычным ладам дасягнулі эканамічнага разьвіцьця, але пры гэтым расьце працэнт бедных людзей, існуе вялікая розьніца паміж сацыяльнымі сляямі. Відавочна, што фармальныя кампанэнты дэмакратыі — грамадзянскія правы, свабодныя выбары і ўсталяваньне дэмакратычных інстытутаў — ня могуць забясьпечыць моцнага і стабільнага разьвіцьця такіх краінаў.

### ПАДСУМАВАЊНІ ВЫСТУПАЎ

#### Амар Наман

Паступова склалася ўяўленьне пра дэмакратыю як аб працэсе, які пераходжае эканамічнаму разьвіцьцю. Тым ня менш у якасьці прыкладу можна ўзяць Карэю, дзе стабільны эканамічны рост прысутнічае ва ўмовах дэмакратыі. У Паўднёвай Азіі (напрыклад, у Індыі і Шры-Ланцы, у адрозьненьні ад Пакістану) таксама можна назіраць выпадкі добрага эканамічнага разьвіцьця дэмакратычных краінаў. У той жа час дэмакратыя аб’ядноўвае краіны, гістарычна пацярпелыя ад нестабільнасьці.

Існуюць чатыры тыпы дэмакратычных дэфіцытаў: непапулярныя дэмакратыі, рост сацыяльнай несправядлівасьць, дэмакратычны аўтарытарызм, а таксама ўплыў грошай на палітыкаў. Непапулярныя дэмакратыі характарызуюцца выключэньнем меншасьцяў з выбарчага працэсу. Павелічэньне беднасьці і пашырэньне розьніцы паміж класамі выклікае рост сацыяльнай несправядлівасьці. Дэмакратычна абраныя лідэры часам праводзяць аўтарытарную палітыку ў дэмакратычным грамадзтве. Нават у самых разьвітых дэмакратыях карпаратыўная

ўлада мае вельмі моцны ўплыў на дэмакратычныя працэсы.

#### Джанг Ок Лі

Тэарызм, мілітарызм, карупцыя, фундамэнталізм, расізм і патрыярхат аслабляюць дэмакратыю. Калі мы разглядаем дэмакратыю як неабходную для разьвіцьця ўмову, чаму застаюцца недэмакратычныя рэжымы і культуры? Разрыў паміж сацыяльнай элітай і звычайнымі людзьмі пашыраецца. Таксама існуе розьніца паміж эндагеннай і экзагеннай дэмакратыяй. Апошняя тычыцца краінаў, у якіх дэмакратыя была прынесена з боку, а эндагенная разьвівалася на пэўнай тэрыторыі сама. Дэмакратыя патрабуе сыстэмы супрацоўніцтва і ўзаемадапамогі. Сьвет можа палягшацца толькі праз пашырэньне і падтрымку дэмакратыі. Толькі шляхам узаемнага ўдзелу і зацікаўленасьці мы можам выхаваць дэмакратычна накіраваных людзей. Няўрадавыя арганізацыі павінны займацца грамадзкім разьвіцьцём, якое мусіць ісьці побач з сацыяльным і эканамічным. Праз дэмакратыю дасягаецца бясьпека.

#### Джордж Сорас

Сп. Сорас пажадаў, каб супольнасьць дэмакратыяў перайшла з аналізаваньня да дзеяньняў і прапанаваў праграму з трох частак у межах Звароту да ўрадаў.

Па-першае, толькі краіны, якія адпавядаюць крытэрам Варшаўскай дэкларацыі, мусяць быць уключаныя ў Супольнасьць дэмакратыяў. Па-другое, дапамога ў разьвіцьці павінна прадастаўляцца толькі дэмакратычным урадам, акрамя выпадкаў гуманітарных крызісаў. Дапамога недэмакратычным краінам хутчэй за ўсё будзе прыпыненая, і больш за тое, можа мець нават нэгатыўныя вынікі, паколькі паспрыяе ўтрыманню аўтарытарных рэжымаў ля ўлады. Сусьветная супольнасьць павінна выкарыстоўваць фінансавыя і палітычныя сродкі для падтрымкі краінаў, якія крочаць да дэмакратыі. Як запісана ў Варшаўскай дэкларацыі, дэмакратычныя краіны мусяць працаваць разам, каб дапамагчы дэмакратыі ў месцах, дзе яна пусьціла карані.

*Пленарная дыскусія па дэмакратыі і разьвіцьці скончылася камэнтарамі і пытаннямі з аўдыторыі. Пытаньні зь большага датычыліся крытэрыяў, працэсаў і ацэнкі стану дэмакратыі праз прызму магчымасьці ўваходжанья ў Супольнасьць дэмакратыяў. Таксама была адзначаная неабходнасьць усталяваньня маніторынгу дапамогі для таго, каб прасачыць, што апошняю атрымалі менавіта тыя, каму яна была патрэбная.*

# атрыманыя ахвяраваныя

Вольга Смальянка,

ГА “Незалежнае  
таварыства прававых  
даследаванняў”  
islr@infonet.by

## так можна фармаваць бюджэт паводле беларускага заканадаўства

Адной з крыніцаў фармавання сродкаў і маёмасці грамадзкага аб’яднання ў адпаведнасці з Законам Рэспублікі Беларусь “Аб грамадзкіх аб’яднаннях” ад 4 кастрычніка 1994 г. № 3254-XII (са зменамі і дапаўненнямі па стане на 22 чэрвеня 2001 г.) зьяўляюцца добраахвотныя ахвяраванні.

Згодна з Грамадзянскім Кодэксам краіны, ахвяраваннем лічыцца дарэнне рэчы (у тым ліку грошай) ці права ў грамадзка карысных мэтах.

Дарэнне заўсёды мае бескарыслівы характар для таго, хто дорыць. У выпадку ахвяравання гэта значыць, напрыклад, што грамадзкае аб’яднанне ня можа прымаць на сябе абавязак выконваць якія-небудзь паслугі (напрыклад, рэкламныя) ці перадаць у бязвыплатнае карыстанне частку свайго офіса. Калі такая дамова будзе заключаная, то грашовыя сродкі, атрыманыя ад “ахвяравальніка”, будуць расцэньвацца падатковай інспэкцыяй як выручка ад аказання рэкламных паслугаў ці як пазарэалізацыйны даход ад здачы памяшкання ў арэнду з прымяненнем адпаведных санкцыяў за ўхіленне ад выплаты падаткаў.

У адпаведнасці з Законам Рэспублікі Беларусь “Аб падатках на даходы і прыбытак” ад 22 сьнежня 1991 г. № 1330-XII (са зменамі і дапаўненнямі па стане на 8 студзеня 2002 г.) атрыманыя, у тым ліку грамадзкімі аб’яднаннямі, ад юрыдычных і фізічных асобаў Рэспублікі Беларусь **бязвыплатныя маёмасць і грашовыя сродкі**, выкарыстаныя па мэтавым прызначэнні, **не зьяўляюцца пазарэалізацыйным даходам і, такім чынам, не абкладаюцца падаткам на прыбытак.**

### ПРА ШТО ТРЭБА ПАМЯТАЦЬ

Перш за ўсё пра тое, што пазначаная маёмасць і грашовыя сродкі, выкарыстаныя не па мэтавым прызначэнні, абкладаюцца падаткам у агульным парадку. Калі мэтавае прызначэнне гэтай маёмасці і грашовых сродкаў ня вызначанае бокам, які перадае, то яны выкарыстоўваюцца на выкананне статутных задачаў. Такім чынам, заканадаўца дакладна вызначае, што ахвяраванні могуць накіроўвацца ня толькі на рэалізацыю статутных мэтаў грамадзкага аб’яднання.

Калі ахвяраванне накіроўваецца не на рэалізацыю статутных мэтаў, то ў плацёжным даручэнні павінна быць дакладна вызначаная мэта, на якую ідзе ахвяраванне. Напрыклад, на выплату ўзнагароджанняў (заробку) супрацоўнікам, выплату арэнднай платы і г.д. У большасці выпадкаў падатковыя інспэкцыі пагаджаюцца з дадзеным пунктам гледжання.

Але паколькі правяраць вас будзе ўсё-ткі ваша інспэкцыя, раім схадзіць туды на кансуль-

тацыю, папярэдне ўзброіўшыся адпаведнымі ведамі.

Грамадзкае аб’яднанне, якое прымае ахвяраванне, для выкарыстання якога ўсталяванае вызначанае прызначэнне, павінна весці адасоблены ўлік усіх апэрацыяў па выкарыстанні ахвяраванай маёмасці.

Грашовыя ахвяраванні могуць быць перададзеныя фізічнымі асобамі на адкрыты грамадзкім аб’яднаннем бягучы рахунак у банку ў беларускіх рублях. Таксама яны могуць быць перададзеныя ў касу ГА (у гэтым выпадку рэкамэндуем складаць акт прыёму ахвяравання ад канкрэтнай асобы)<sup>1</sup>.

Юрыдычныя асобы могуць пералічваць ахвяраванні па безнаўным разьліку.

У тым выпадку, калі ахвяраванне перадаецца ў натуральнай форме альбо калі ахвяраванне ў грашовай форме перадаецца для выкарыстання па розных прызначэннях (напрыклад, частка — для аплаты арэнды, частка — для правядзення мерапрыемства і г.д.), раім вам заключаць дамову ахвяравання. Узор дамовы ахвяравання глядзіце ў Дадатку.

Не забывайцеся, што перадача маёмасці па дамоў ахвяравання мусіць быць належным чынам аформленая — складаецца акт прыёму-перадачы маёмасці.

Калі ж па гэтай дамоў перадаецца грашовае ахвяраванне для выкарыстання па розных прызначэннях, рэкамэндуем да дамовы ахвяравання зрабіць дадатак, які будзе неад’емнай часткай дамовы і ў якім будзе пазначана, якая сума выдаткоўваецца на пэўныя патрэбы.

### ЯК АКУМУЛЯВАЦЬ ГРАШОВЫЯ СРОДКІ?

Для акумулявання грашовых сродкаў грамадзкае аб’яднанне можа адкрыць у банку дабрачынны рахунак<sup>2</sup>. Гэта можна зрабіць для збору, захавання і выкарыстання грашовых сродкаў, якія паступаюць у выглядзе бязвыплатнай дапамогі ці ахвяраванняў з мэтай правядзення дабрачынных акцыяў, для лячэння грамадзянаў, будаўніцтва аб’ектаў рознага прызначэння, рамонту, рэканструкцыі будынкаў, якія ўяўляюць сабой гістарычную ці культурную каштоўнасць, правядзення экалагічных і іншых сацыяльна значных мерапрыемстваў. Рахунак можна адкрываць як у беларускіх рублях, так і ў замежных валютах.

Адкрыццё ў банку рахунку арганізацыі для збору сродкаў, прызначаных для дабрачынных мэтаў, адбываецца на падставе наступных дакументаў:

1. Заява на адкрыццё рахунку, у якой пазначана мэта адкрыцця і тэрмін дзеяння рахунку, парадак выкарыстання сродкаў (накірунак, вяртанне нявыкарыстанай сумы).

2. Дакумент, што пацвярджае неабходнасць збору сродкаў:



— на лячэнне грамадзянаў — заключэнне, выдазенае Міністэрствам аховы здароўя Рэспублікі Беларусь, падпісанае кіраўніком міністэрства, галоўным бухгалтарам і засьведчанае гербавай пячаткай;

— на правядзэнне іншых дабрачынных мерапрыемстваў — хадайніцтва адпаведнага зацікаўленага органа (фонду), падпісанае кіраўніком і галоўным бухгалтарам і засьведчанае пячаткай дадзенага органа (фонду). Не патрабуецца прадстаўлення хадайніцтва пры атрыманы замежнай бязвыплатнай дапамогі.

3. Копіі пасьведчаньня аб рэгістрацыі (павінна быць засьведчана натарыяльна ці рэгіструючым органам).

4. Копіі статуту, засьведчанага натарыяльна ці рэгіструючым органам.

5. Дублікат паведамленьня аб прысваенні УНП.

6. Даведка органаў Фонду сацыяльнай абароны насельніцтва Міністэрства працы і сацыяльнай абароны Рэспублікі Беларусь аб рэгістрацыі ў якасьці плацельшчыка абавязковых страхавых унёскаў і іншых плацяжоў у органах Фонду (далей — даведка Фонду).

7. Картка з узорамі подпісаў і адбітку пячаткі службовых асобаў арганізацыяў, што маюць права распараджацца рахункам, сапраўднасьць якіх засьведчана натарыяльна ці вышэйстаячым органам.

Арганізацыйныя структуры грамадзкіх аб'яднаньняў, якія дзейнічаюць на падставе статуту рэспубліканскай арганізацыі, пры адкрыцьці рахункаў прадстаўляюць у банк дакумэнты, пазначаныя ў пунктах 5, 6, 7, і копію статуту, засьведчаную натарыяльна ці вышэйстаячай арганізацыяй, а таксама копію пасьведчаньня аб пастапоўцы на ўлік арганізацыйнай структуры.

Пры закрыцьці дабрачыннага рахунку рэшткі сродкаў пералічваюцца ва ўстанову банку на рахунак яго ўладальніка ці выдаткоўваюцца на мэты згодна з указаньнямі аб парадку выкарыстаньня сродкаў, выкладзенымі ў заяве на адкрыцьцё дадзенага рахунку.

Грамадзяне і прадпрыемствы могуць самастойна пералічваць грошы на гэты рахунак.

Пры атрыманы бязвыплатнай дапамогі, якая прадастаўляецца замежнымі дзяржавамі, міжнароднымі арганізацыямі, замежнымі арга-

нізацыямі і грамадзянамі, а таксама асобамі без грамадзянства і ананімнымі ахвяравальнікамі, за выключэньнем бязвыплатнай дапамогі, што прадастаўляецца па праектах і праграмах, ухваленых Прэзыдэнтам ці ўрадам Рэспублікі Беларусь, а таксама ў адпаведнасьці зь міжнароднымі дамовамі Рэспублікі Беларусь, трэба ўлічваць нормы Дэкрэту “Аб некаторых мерах па ўдасканаленьні парадку атрымання і выкарыстаньня замежнай бязвыплатнай дапамогі” (са зьменамі і дапаўненьнямі па стане на 4 красавіка 2002 г.); Інструкцыі аб парадку рэгістрацыі, атрымання і выкарыстаньня замежнай бязвыплатнай дапамогі, зацв. Загадам Дэпартамэнту па гуманітарнай дзейнасьці пры Прэзыдэнце Рэспублікі Беларусь ад 12.04.2001 г. № 44-од (са зьменамі і дапаўненьнямі па стане на 30 жніўня 2001 г.).

Такая замежная бязвыплатная дапамога рэгіструецца ў Дэпартамэнце па гуманітарнай дзейнасьці ўпраўленьня справамі Прэзыдэнта Рэспублікі Беларусь. Не падлягае рэгістрацыі ў Дэпартамэнце замежная бязвыплатная дапамога ў выглядзе грашовых сродкаў, тавараў (маёмасьці) у памеры (кошце), які не перавышае 30 мінімальнага зароботнага платаў на месяц, ці ў эквівалентнай суме ў замежнай валюце, прызначаная для выкарыстаньня маламаёмнымі, пэнсіянэрамі, інвалідамі I і II групаў, шматдзетнымі і няпоўнымі сем'ямі, бежанцамі. Не падлягаюць рэгістрацыі грашовыя сродкі, у тым ліку ў замежнай валюце, якія прадастаўляюцца для выкарыстаньня юрыдычнымі асобамі — атрымальнікамі замежнай бязвыплатнай дапамогі ў памеры, які не перавышае 50 мінімальнага зароботнага платаў, ці ў эквівалентнай суме ў замежнай валюце, атрыманыя аднаразова, але ня больш як 1 раз на месяц<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Падрабязна пра выплату грашовых сродкаў на бягучы рахунак і ў касу аб'яднаньняў чытайце ў “Бюлетэні” за жнівень-верасень 2002 году (рубрыка “Кансультацыя”).

<sup>2</sup> Парадак адкрыцьця дабрачыннага рахунку ў банку рэгулюецца Правіламі адкрыцьця банкам рахункаў кліентаў у Рэспубліцы Беларусь, зацв. Пастановай Праўленьня Нацыянальнага банку Рэспублікі Беларусь ад 28 верасня 2000 г. № 24.12 (са зьменамі і дапаўненьнямі па стане на 28 жніўня 2002 г.).

<sup>3</sup> Аб рэгістрацыі замежнай бязвыплатнай дапамогі чытайце ў наступным нумары “Бюлетэня”.



## ДОГОВОР ПОЖЕРТВОВАНИЯ

г. \_\_\_\_\_ “\_\_” \_\_\_\_\_ 200\_ г.

\_\_\_\_\_ (название организации или Ф.И.О. гражданина),  
 именуемые в дальнейшем “Жертвователь”, в лице \_\_\_\_\_  
 (должность, Ф.И.О.), действующего на основании Устава, с одной стороны, и  
 Общественное объединение \_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем “Получатель”,  
 в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, с другой стороны,  
 заключили настоящий договор о нижеследующем:

### 1. Предмет договора

1.1. Жертвователь передает, а Получатель принимает в собственность \_\_\_\_\_<sup>1</sup>, именуемое в дальнейшем “Пожертвование” для использования в целях \_\_\_\_\_<sup>2</sup>.

### 2. Права и обязанности сторон

2.1. Жертвователь имеет право:

- осуществлять контроль за использованием Пожертвования по целевому назначению (в соответствии с п. 1.1 настоящего договора);
- присутствовать на мероприятиях, проводимых Получателем в связи с использованием Пожертвования;
- в случае невозможности использования Пожертвования по целевому назначению вследствие изменившихся обстоятельств, письменно разрешить использование Пожертвования на иные цели по ходатайству Получателя;
- в случае использования Получателем Пожертвования не по целевому назначению без письменного согласия на то Жертвователя, требовать отмены Пожертвования в порядке, установленном действующим законодательством.

2.2. Жертвователь обязан:

- передать в собственность Получателя Пожертвование в течение \_\_ дней с момента подписания договора;
- принять итоговый отчет об использовании Пожертвования. (это не обязательно).

2.3. Получатель имеет право:

- до момента передачи Пожертвования отказаться от него, сообщив Жертвователю о своем решении и его мотивах в письменной форме;
- принять Пожертвование в соответствии с условиями договора;
- в случае невозможности использования Пожертвования по целевому назначению вследствие изменившихся обстоятельств обратиться к Жертвователю с ходатайством об использовании Пожертвования на иные цели.

2.4. Получатель обязан:

- использовать Пожертвование по целевому назначению (в соответствии с п. 1.1 настоящего договора) с соблюдением требований действующего законодательства;
- вести обособленный учет всех операций по использованию Пожертвования;
- информировать Жертвователя о проводимых в связи с использованием

<sup>1</sup> Вы можаце апісаць маёмасць ці ў самім тэксьце дамовы, калі яе перадаюць няшмат, ці напісаць: маёмасць у адпаведнасці з Дадаткам № 1. Для зручнасці і магчымасці ідэнтыфікаваць маёмасць яе неабходна апісаць падрабязна, напрыклад, калі перадаецца камп'ютар, то пазначаецца назва фірмы-вытворцы, мадэль, сэрыіны нумар і г.д.

<sup>2</sup> Мэты пазначаюцца канкрэтна.

Пожертвования мероприятиях;

– предоставить итоговый отчет об использовании Пожертвования не позднее одного месяца с момента окончания его использования.

### **3. Ответственность сторон.**

3.1. В случае неисполнения предусмотренных настоящим договором обязанностей стороны несут ответственность в порядке, предусмотренном законодательством Республики Беларусь.

3.2. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть из настоящего договора или в связи с ним, будут по возможности разрешаться путем переговоров между сторонами. В случае если стороны не придут к соглашению, дело подлежит разрешению в хозяйственном суде.

### **4. Срок действия договора**

4.1. Договор вступает в силу с момента его подписания и действует до \_\_\_\_\_.

4.2. Договор прекращается исполнением сторонами всех обязательств по настоящему договору.

### **5. Дополнительные основания**

5.1. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному для каждой из сторон.

5.2. По всем вопросам, не урегулированным настоящим договором, стороны руководствуются положениями действующего законодательства Республики Беларусь.

### **6. Реквизиты и подписи сторон**

*Выканаўчае бюро вінішуе ўсіх сябраў Асамблеі НДА,  
партнэрскія арганізацыі і фундацыі з надыходзячымі  
Калядамі і Новым годам, жадае ўсім шчасьця,  
прафэсійных посьпехаў у 2003 годзе.  
Нам было прыемна працаваць з вамі  
цягам мінулага году!*

**Асаблівая падзяка арганізацыям:**

*АВА/СЕЕЛІ*

*“АСДЭМО” (Гомель)*

*Альянс партнэрства Каўнтэрпарт  
Беларуская асацыяцыя журналістаў  
Баранавіцкае аддзяленьне БелАДДІМІ*

*“Верас” (Віцебск)*

*“ВІТ” (Горадня)*

*“Гарт” (Гомель)*

*“Грамадзянскія ініцыятывы” (Гомель)*

*”Дыярыуш” (Менск)*

*“Кола сяброў” (Магілёў)*

*“Культурны кантакт” (Менск)*

*“Маладая Грамада” (Горадня)*

*“Незалежнае таварыства прававых дасьледаваньняў” (Менск)*

*“Новая зямля” (Магілёў)*

*“Подснежник” (Мачулішчы)*

*ПЦ “Вясна” (Берасьце)*

*“Прававая дапамога насельніцтву” (Менск)*

*“Прававая ініцыятыва” (Менск)*

*“Сьлед Чарнобыля” (Гомель)*

*“Таварыства беларускай мовы ім.Ф.Скарыны”*

*“Грэці сэктар” (Горадня)*

*“Цэнтар сацыяльных інавацыяў” (Менск)*

*“Цэнтар Філона Кміты” (Ворша)*

*Фонд “Наша Вежа” (Берасьце)*

**і асабіста:**

*Арэшку Вацлаву, Верамейчык Галіне, Гаўдзіс Сьвятлане, Гаўрусіку  
Зьмітру, Дрыгайлу Зьмітру, Жыхар Ірыне, Звоскаву Барысу, Клімчук  
Натальлі, Колчыну Аляксею, Кос Але, Кручынину Сяргею, Лабковічу  
Ўладзімеру, Лаціцкаму Аляксею, Масюку Алесю, Мацкевічу Сяргею,  
Пашавалавай Тацяне, Рудніку Вітаўту, Смалянцы Вользе, Сьцяпанаву  
Юрасю, Танкачовай Алене, Шастаковай Вользе  
Шутко Ларысе*