

Вопросы демократии

Электронный
журнал
ЮСИА

Январь
1998 г.
Том 3 Номер 1

*Некоммерческий
сектор:
Партнер
в условиях
гражданского
общества*

Некоммерческий сектор: Партнер в условиях гражданского общества

От редакции

В этом выпуске журнала рассматривается роль, которую играют неправительственные организации, наряду с государственными ведомствами и частными предприятиями, в развитии демократического гражданского общества. Ниже эти организации называются «некоммерческими». Так обычно называются в США организации, не входящие ни в какие государственные ведомства и в то же время не приносящие доходов своим членам. В других странах они называются общественными организациями, низовыми организациями или благотворительными фондами. Мы рассмотрим, что объединяет некоммерческие организации, почему они считаются в США одним из ключевых элементов демократической организации общества и как они работают.

Некоммерческие организации существуют в США на протяжении нескольких столетий. В прошлом они рассматривались как не связанные друг с другом – больница, школа или столовая для бедных.

Сегодня возникает представление об этих группах, как о четко очерченной и очень важной составляющей общества. Некоммерческий сектор включает в себя огромное количество организаций. Он играет важнейшую роль в предоставлении услуг населению и защите общественных интересов, улучшая условия работы и

жизни людей и расширяя дискуссии о развитии демократии.

Некоммерческие организации используют в своей деятельности уроки современной науки управления. Все большее внимание уделяют они эффективности, открытости и сотрудничеству с государственными, предпринимательскими, а также другими некоммерческими структурами. Они привлекают людей и готовят их к поиску новых решений и развитию отношений партнерства в целях улучшения жизни людей в обществе.

Как отмечает в своей вступительной статье директор Агентства международного развития США Брайан Этвуд, демократия не может существовать без учета взглядов как большинства, так и меньшинства. Хорошо развитый некоммерческий сектор позволяет обеспечить участие всех членов общества в принятии решений, независимо от наличия у них материальных ресурсов.

Опыт США показывает, что успех демократии зависит от того, насколько плодотворны отношения между всеми секторами общества – некоммерческим, гражданским, государственным и предпринимательским, нормальное функционирование которых необходимо для решения стоящих перед страной проблем и обеспечения ее развития.

Содержание

Электронные журналы ЮСИА публикуются и рассылаются по всему миру каждые три недели, посвящены актуальным проблемам, стоящим перед США и международным сообществом. Журналы «Экономические перспективы», «Глобальные вопросы», «Вопросы демократии», «Внешняя политика США» и «США: общество и ценности» содержат анализ, комментарии и библиографическую информацию по широкому кругу вопросов. Переводы материалов, опубликованных в журналах, на французский, испанский, португальский и русский языки выходят примерно через две недели после выхода журнала по-английски. Мнения, содержащиеся в журнальных статьях, могут не совпадать с точкой зрения и политикой правительства США. Эти статьи могут воспроизводиться и переводиться за пределами США, если в них не содержится указаний на ограничения, связанные с авторскими правами.

Свежие или прошлые номера журналов можно найти по адресу: <http://www.usia.gov/journals/journals.htm> на начальной странице Информационной службы США (ЮСИС) на Интернетe. Они выходят в нескольких электронных форматах для облегчения просмотра в режиме on-line, передачи, загрузки в локальную систему и распечатки. Отзывы о журналах присылайте в местные отделения ЮСИС или в редакцию: Editor, Issues of Democracy and Human Rights – I/DHR
U.S. Information Agency
301 4th Street, S.W.
Washington, D.C. 20547
United States of America

Вы можете

направить

письмо по

электронной

почте

по адресу:

ejdemos@usia.gov

Партнерские отношения между государством и гражданским обществом 4

Дж. Брайан Этвуд, директор Агентства международного развития США
В статье исследуется роль общественных организаций в развитии эффективного аппарата управления, ответственного перед обществом.

Некоммерческие организации: невидимый сектор Америки . 8

Лестер М. Саламон, директор Центра по изучению гражданского общества при Университете Джона Хопкинса
В статье дается определение некоммерческого сектора США, отмечаются его огромные размеры и анализируются рабочие партнерские отношения, сложившиеся между ним и государственными структурами.

Некоммерческий сектор – краеугольный камень гражданского общества 14

Сара Мелендес, президент «Независимого сектора», национальной коалиции некоммерческих организаций, фондов и корпораций США
В статье рассказывается об особом вкладе общественных организаций в расширение гражданской активности, способствующей развитию демократии в США.

Опыт руководства некоммерческими организациями 19

Кэрол Вагнер Валлианос, член Совета директоров Лиги женщин-избирательниц США от штата Калифорния, избранная на третий срок
Автор описывает, как современные методы управления помогают в достижении целей, стоящих перед некоммерческими организациями.

«АЮДА» – Помощь людям 25

Дэвид Питтс, ЮСИА
«АЮДА» – организация, предоставляющая по доступным расценкам юридические услуги всем нуждающимся. В интервью с Дэвидом Питтсом исполнительный директор «АЮДА» рассказывает о секретах успеха этой организации.

Гражданское воспитание крупным планом 29

Стюарт Горин, ЮСИА
Президент фонда «Крупным планом» рассказывает о деятельности организации, сформированной в 60-х годах и превратившейся за годы своего существования в крупнейшую некоммерческую организацию США, занимающуюся практически всеми вопросами гражданского обучения.

Информационные ресурсы 33

Библиография, ресурсы Интернетa

Издатель	Джудит С. Сигел
Главный редактор	Марк Смит
Редакторы выпуска	Эстель Бейрд
.	Виктория Сильверман
Редактор-консультант.	Уэйн Холл
Редактор Интернетa.	Дебора М.С. Браун
Редакторы	Стюарт Горин
.	Дэвид Питтс
Справочный отдел.	Барбара Сандерс
Художественный редактор	Диана Вулвертон
Редакционная коллегия	Ховард Синкотта
.	Джон Дэвис Хэммиг
.	Джудит С. Сигел
Редакторы русского издания	Илья Суслев
.	Лидия Воронина

Партнерские отношения между государством и гражданским обществом

Дж. Брайан Этвуд

По мере того, как демократия распространяется по всему миру, «растет понимание того, что политическое будущее страны, ее экономическая мощь, ее национальная жизнеспособность и даже ее самобытность будут зависеть от создания лучшей, более открытой системы государственного управления в партнерстве с развитым и активно функционирующим гражданским обществом», – утверждает в своей речи Дж. Брайан Этвуд, директор Агентства международного развития США (АМР США). Текст речи, произнесенной в октябре 1997 г. перед некоммерческой группой в Доминиканской Республике, адаптирован.

Повсюду на всем земном шаре – в сельской местности и в городах – люди начинают рассматривать демократию как необходимость, а не как роскошь. Они начинают понимать, что хорошее государственное управление – это не чужеродная идея, и что призывы к патриотизму не могут заменить реального участия людей в жизни общества и реальных полномочий населения. Растет понимание того, что политическое будущее страны, ее экономическая мощь, жизнеспособность и самосознание будут зависеть от создания лучшей, более открытой системы государственного управления в партнерстве с развитым и активно функционирующим гражданским обществом.

Я не перестаю удивляться тому, насколько состояние общества сегодня отличается от состояния общества в восьмидесятых годах, когда я начал работать в Национальном демократическом институте. В то время в мире было очень много стран, где демократия представлялась несбыточной мечтой. Генералы и диктаторы намного превосходили по численности демократически избранных президентов и премьер-министров.

Но спустя 10 лет мы стали свидетелями замечательных преобразований. На-



Дж. Брайан Этвуд

пряженная работа и самоотверженность граждан на всех континентах дали свои плоды. За эти 10 лет мы продвинулись даже дальше, чем могли когда-то предполагать наиболее оптимистично настроенные люди. Во многих регионах, таких как Латинская Америка и Восточная Европа, демократия теперь стала нормой, а не исключением из правил. Но мы вряд ли можем позволить себе почить на лаврах. Как заметил однажды президент Джимми Картер, «демократия подобна самой жизни – она постоянно меняется, бесконечна в своем разнообразии, порой развивается бурно и ценится еще больше, когда подвергается испытаниям».

Улучшение системы государственного управления

Думаю, те из нас, кто принимает непосредственное участие в построении демократии, могут сказать, что события в обществе могут развиваться бурно и это может происходить довольно часто. Но в трудных условиях всегда возникает особая сплоченность между людьми, работающими на благо демократии. Несомненно, роль гражданского общества в углубле-

нии реформ и модернизации политической и экономической систем чрезвычайно важна. О роли гражданского общества очень часто упоминается в печати и в речах политических лидеров во всех странах мира. Иногда роль общественных групп и неправительственных организаций (НПО) оценивается положительно, иногда – подвергается критике. По-видимому, это верный признак того, что эти группы делают свое дело.

Та роль, которую должны играть общественные организации в укреплении демократии, обсуждается не только в Латинской Америке, но и во всем мире – как в странах Западной Европы с устоявшейся демократической системой, так и в недавно образованных демократических государствах, таких, как например на Гаити. Взгляните только на молодые демократические государства африканского континента, а тем более на молодые демократические страны Восточной Европы и новые независимые государства бывшего Советского Союза, где каждый день – это борьба за осознание обществом себя как демократического, за открытость социально-политических институтов и расширение роли граждан – по сравнению с ролью государства – в делах общества. В прошлом году, например, АМР США сотрудничало с Эритреей, ЮАР и Угандой, помогая им готовить проекты новых конституций. Эти конституции стали намного более всеобъемлющими документами, потому что они были преданы широкой огласке и потому что гражданские организации внесли значительный вклад в их разработку.

Ясно, что государственные и общественные организации должны действовать на паритетной основе, исходя из принципа взаимного уважения. Правительства должны уважать права граждан на создание организаций, а граждане должны предоставить своим социально-политическим институтам возможности для эффективного управления. Только работая сообща – несмотря на отдельные случаи осложнения отношений – можно воплотить

в жизнь волю народа. Гражданское общество может играть ключевую роль в общественных движениях, анализе политики, мобилизуя избирателей на поддержку реформ и выступая в роли гарантов подотчетности.

Группы, сформированные гражданами, стремящимися усовершенствовать свое общество, могут выступать в защиту, обучать, привлекать внимание общественности к важным общественным вопросам, а также наблюдать за деятельностью государственных учреждений и оценивать результаты их работы. Это не всегда нравится прессе и общественным деятелям, что только делает общественные организации еще более важными. Но активисты всегда должны помнить, что их цель – улучшить систему государственного управления, не разрушая при этом государственные институты.

Основные элементы демократии

Сильное и активное гражданское общество благоприятствует развитию трех элементов, необходимых для существования демократии: подотчетности, участия масс в жизни общества и постоянного поддержания импульса для политических реформ. По самой своей природе концепция эффективного государственного управления требует подотчетности от политических и административных институтов. Для успешной борьбы с коррупцией в государственных учреждениях необходимо сильное и устойчивое давление со стороны гражданского общества. Без этого давления кампания против коррупции, вероятно, свелась бы не более, чем к пустой демагогии.

Хорошо организованное гражданское общество предоставляет бедным слоям населения возможность более активного участия в социально-политическом процессе, усиливая их коллективный голос. Общественные организации просвещают граждан относительно их прав и обязанностей. Они побуждают граждан бороться

за свои права, которые открывают путь к улучшению жизни.

По общему признанию, лучшие союзники устойчивой реформы политической системы зачастую находятся вне системы государственного управления. Однако, для достижения реальной реформы необходимо, чтобы государство и гражданское общество работали сообща. Не следует думать, что гражданское общество может заменить политические партии или ответственное политическое руководство. Совсем наоборот. Вопрос состоит не в том, чтобы заменить политические партии гражданским обществом, а в том, чтобы гражданское общество стало необходимым дополнением политических партий.

Было бы ошибочно полагать, будто гражданское общество по своей природе носит антигосударственный характер. Существует множество примеров партнерства между государственным и частным секторами, когда обе стороны укрепляют государственную политику и одновременно поддерживают гражданские организации. Например, в Непале привлечение общественного внимания к проблеме повышения женской грамотности со стороны НПО в конечном счете стимулировало принятие Верховным судом решения об отмене дискриминационных законов о наследстве. В Намибии открытый диалог между НПО и законодательным органом этой страны привел как к возрастанию роли НПО в защите общественных интересов, так и к повышению открытости процесса принятия законодательным органом своих решений.

Поиск решений на местном уровне

Было бы неправильно ограничить обсуждение темы гражданского общества только теми группами и институтами, которые работают на общенациональном уровне. Демократия должна обеспечивать возможность высказаться большинству. Мирозрение этого большинства, зачастую проживающего в трущобах крупных городов

и рассеянного по сельской местности, отличается от мировоззрения профессионалов и ученых, принадлежащих к среднему классу.

Повседневные проблемы выживания – вот что волнует их. Слова «гражданское общество» не значат для них ничего. Спрашивать голодного человека о его отношении к гражданскому обществу означает игнорировать тот факт, что он больше всего обеспокоен своими насущными потребностями. Принципы демократической теории должны быть переведены на язык повседневности, и мы должны быть в состоянии показать четкую и яркую связь между демократией и улучшением жизненного уровня населения.

Большинство граждан практически в любой стране волнуют проблемы местного уровня. Они хотят участвовать, но участвовать в поиске решений неотложных проблем, которые их затрагивают – потребность в хороших школах и медицинских центрах, потребность в лучших улицах и транспорте, планы обеспечения их семей электричеством и водой, программы, облегчающие им доставку своих товаров на рынок. Люди хотят вносить свой вклад в решение тех вопросов, которые их волнуют. Этого можно достичь, только участвуя в принятии решений на местном уровне.

Участие граждан в государственном управлении

Главная проблема в новых демократических государствах заключается в децентрализации политической власти. Но не путем замены одного сильного национально-го руководителя сотнями сильных местных руководителей, а посредством участия граждан всех населенных пунктов страны. Многие гражданские организации во всем мире сосредоточили свои усилия на финансовой поддержке тех видов деятельности, которые способствуют этой борьбе за участие граждан в государственном управлении на местном и региональном уровне.

Я полагаю, что эти зерна демократии скоро взойдут и принесут свои плоды.

В эпоху после окончания холодной войны развитие происходит под влиянием двух великих идей: демократия и свободный рынок. На повестке дня как международных, так и региональных форумов доминируют вопросы эффективного государственного управления и улучшения отношений между соседями, которые нередко не в ладах друг с другом.

Именно те характеристики, которые делают демократию порой столь шумной и беспокойной, также придают ей такую живучесть и гибкость. Открыто устраняя наши разногласия, мы почти всегда находим решения, которые отвечают интересам всех. Придерживаясь принципа открытости и относясь к своим политическим противникам как к конкурентам, а не как к врагам, граждане смогут сберечь демократию в своих странах.

Электронный журнал Информационного агентства США,
«Вопросы демократии», том 3, номер 1, январь 1998 г.

Некоммерческие организации: *невидимый сектор* *Америки*

Лестер М. Саламон

Доктор Лестер Саламон, директор Центра по изучению гражданского общества при Университете Джонса Хопкинса, занимается проблемами роли и значения некоммерческих организаций в американской жизни. Доктор Саламон считает, что активная кооперация между бизнесом, правительством и некоммерческими организациями в решении социальных проблем представляет собой существенный компонент гражданского общества.

Мало что более красноречиво говорит о сущности Америки и имеет большее значение для понимания американского образа жизни, чем частные некоммерческие организации. В этой категории относятся тысячи детских садов, клиник, больниц, высших учебных заведений, общественных организаций, музеев, симфонических оркестров, групп защиты окружающей среды и прочих ассоциаций. Но именно они очень часто понимаются неправильно как общественностью, так и политическими деятелями.

Одна из причин состоит в огромном разнообразии этого сектора. И многие считают, что неверно рассматривать небольшие районные объединения и хорошо финансируемые ассоциации предпринимателей, крохотные столовые для бездомных и голодных и огромные больничные комплексы, элитные университеты и небольшие детские сады элементами одного и того же некоммерческого сектора.

Правильное понимание некоммерческих организаций осложняется также мифом о том, что эти организации находятся в постоянном и глубоком конфликте с государством. В действительности же одна из важнейших особенностей не-

коммерческого сектора сегодня состоит в его взаимовыгодном сотрудничестве с государством.

Чтобы понять сущность некоммерческого сектора в Америке и его роль в развитии гражданского общества, необходимо освободиться от мифов и внимательно проанализировать реальную деятельность этих организаций.

Определение

Вначале необходимо уточнить, что имеется в виду под некоммерческим сектором. В Соединенных Штатах существует 26 различных типов организаций, которые освобождаются от уплаты налогов, – начиная от ассоциаций предпринимателей до благотворительных организаций и частных клубов. Любая организация, входящая в эти 26 категорий, должна обладать следующими пятью основными характеристиками:

- иметь *организационный статус*, т.е. обладать определенной структурой и постоянством;
- быть *неправительственной организацией*, т.е. не входить в состав государственного аппарата;
- быть организацией, которая *не имеет права на выплату* доходов ее владельцам или руководителям, но обязана использовать их на цели этой организации;
- быть *самоуправляемой*, т.е. не подчиняться каким-либо другим лицам, ведомствам или организациям;
- работать на *благо общества*.

И хотя все организации, которые отвечают этим пяти критериям, официально считаются в Соединенных Штатах частью некоммерческого сектора, они подразделяются на два больших класса, существенно различающихся между собой. Первый класс – это организации, *обслуживающие своих членов*. Принося некоторую общественную пользу, они удовлетворяют их интересы, потребности и стрем-

ления. К их числу принадлежат различные частные клубы, ассоциации предпринимателей, трудовые союзы, организации по оказанию взаимопомощи и политические партии.

Второй класс некоммерческих организаций охватывает в основном *общественные организации*, которые существуют исключительно для удовлетворения потребностей широкой общественности. В их число входят организационно-финансовые посредники, благотворительные миссии, фонды, религиозные объединения и целый ряд образовательных, научных и других организаций, которые предоставляют различные услуги, начиная с домов престарелых и кончая защитой окружающей среды.

Эта подразделение некоммерческих организаций на те, которые обслуживают своих членов, и те, которые обслуживают широкую общественность, далеко не идеально. Однако, оно достаточно глубоко и находит свое отражение в американском законодательстве. Так общественные организации подпадают под особую юридическую категорию [Раздел 501(c) (3) Налогового кодекса США]. Это не только освобождает их от уплаты федерального подоходного налога и большей части штатных и местных налогов, но и дает возможность получать списываемые с налогов пожертвования отдельных лиц и корпораций, т.е. такие пожертвования, которые эти лица и корпорации могут вычитать из своего дохода при определении подоходного налога. Именно эти организации имеют в виду большинство американцев, когда речь идет о некоммерческом секторе, и именно эти организации будут рассматриваться ниже.

Крупная экономическая сила

Оказывается, что одна только категория *общественных организаций*, входящая в состав американского некоммерческого сектора, представляет собой крупную экономическую силу. Это утверждение



Лестер М. Саламон

справедливо, даже если мы примем во внимание лишь наиболее формальный компонент этого сектора – т.е. организации, которые официально зарегистрированы в налоговых органах или каким-то другим образом заявили о своем существовании, – и исключим религиозные объединения, а также те многочисленные организации, которые предпочитают не регистрироваться и официально не заявлять о себе.

Согласно американским законам, создание неправительственных организаций входит в число основных прав и не требует одобрения со стороны правительства. Поэтому организации не обязаны регистрироваться в каком-либо правительственном ведомстве, чтобы заявить о своем некоммерческом статусе и о налоговых привилегиях, вытекающих из него. Это в первую очередь относится к религиозным организациям, в отношении которых специально оговорено, что они осво-

божены от обязанности регистрироваться и представлять ежегодный отчет.

В 1996 г. текущие расходы приблизительно 750 тыс. общественных организаций, составляющих сердцевину той части американского некоммерческого сектора, которая обслуживает нужды широкой общественности, составили приблизительно 433 млрд. долларов. Если бы эта группа организаций была страной, то ее экономика уступала бы по масштабам только десяти странам и превосходила бы экономику таких стран, как Австралия, Индия, Мексика и Голландия. Более того, если учесть труд добровольцев, работающих в этих организациях, то объем их экономической деятельности возрастет еще на 80–100 млрд. долларов.

Безусловно, отдельные компоненты этого некоммерческого сектора существенно различаются между собой по экономическим показателям. Подсектор здравоохранения значительно превосходит в этом отношении все остальные; на его долю приходится около 60 процентов всех расходов. Высшее образование занимает второе место, составляя 20 процентов расходов. Остальные 20 процентов некоммерческих расходов распределены между всеми остальными организациями: социальные службы, искусство и культура, международная помощь, организации, преследующие те или иные конкретные цели, местные организации и многие другие.

Роль некоммерческих организаций в американской жизни

То, что некоммерческие организации играют такую важную роль в американской жизни, в какой-то мере историческая случайность. Американское общество сформировалось прежде, чем государственная система управления. Поэтому первые поселенцы вынуждены были изыскивать пути предоставления необходимых социальных услуг населению без помощи государственного аппарата, которого тогда еще просто не существовало. Они осуществля-

ли это, объединяясь друг с другом на добровольных началах, и строили школы, амбары и общественные здания и многое другое.

Когда в начале 19 века Алексис де Токвилль посетил Америку, он был поражен разнообразием этих добровольческих ассоциаций. «Если во главе любого крупного предприятия во Франции вы непременно обнаружите государство, а в Англии богатого человека, то в Америке это будет ассоциация», – отметил он. Глубоко заложенная враждебность к централизованной власти, которую многие иммигранты привезли с собой со своей родины, превратила необходимость в достоинство, укрепив царящий добровольческий дух и заложив основы решения общественных проблем по принципу «сделай сам».

И хотя за последующие 150 лет исторические обстоятельства значительно изменились, некоммерческие организации продолжают играть важную роль в жизни Америки. Эти организации выполняют четыре главные роли:

Роль обслуживания. Некоммерческие организации играют чрезвычайно важную роль в области удовлетворения общественных нужд. Поскольку американцы с неохотой привлекают государство к решению общественных проблем, и только если не удастся с ними справиться с помощью частного сектора, то некоммерческим организациям дается возможность первыми проложить путь к их разрешению. Поэтому некоммерческий сектор выступает в качестве первой линии обороны, или гибкого механизма, с помощью которого люди, обеспокоенные социальными или экономическими проблемами, начинают действовать, не пытаясь сначала убедить большинство своих сограждан в том, что для решения этой проблемы необходимо вмешательство государства. Некоммерческие организации могут создаваться также небольшими группами населения, которые стремятся к таким видам общественных услуг, которые не готово поддерживать

большинство населения. В связи с этим некоммерческие организации действуют в самых разных областях. Эти организации в США составляют:

- половину больниц,
- половину колледжей и университетов,
- 60 процентов агентств социального обслуживания,
- почти все симфонические оркестры, и
- большинство гражданских организаций.

Роль хранителя ценностей. В американском обществе некоммерческий сектор выполняет функцию «хранителя ценностей» и олицетворяет собой основополагающие национальные ценности, делая упор на инициативу каждой личности в работе на благо общества, так же как частные предприятия служат средством развития частной инициативы, преследуя цели обеспечения прибыли. При этом некоммерческие организации укрепляют плюрализм, разнообразие и свободу. Эти ценности выходят за рамки конкретных целей, которым служат некоммерческие организации, таких как предоставление медицинского обслуживания или кровя бездомным. Они очень важны сами по себе как выражение того, что считается главной особенностью американского общества, – защиты сферы частной деятельности, где отдельные личности могут проявить инициативу, выразить свою индивидуальность и воспользоваться свободой выражения и действий.

Роль социальной отдушны и защиты отдельных интересов. Некоммерческие организации играют также жизненно важную роль в мобилизации широкого общественного внимания к социальным проблемам и нуждам. В самом деле, они служат основным средством, с помощью которого граждане могут выразить свою обеспокоенность. Фактически большинство социальных движений, которые получили широкое развитие в американском обществе

в этом столетии – за избирательные права женщин, рабочее движение, движение за гражданские права, антивоенное движение, движение в защиту окружающей среды, движение за равенство женщин, – сформировались в рамках некоммерческого сектора.

Предоставляя людям возможность выразить обеспокоенность по поводу важных социальных и политических проблем, давая трибуну недостаточно широко представленным группам населения и точкам зрения и внедряя эти подходы в социальную и политическую жизнь, эти организации выступают в качестве своеобразной отдушины, которая способствовала сохранению американской демократии и поддержанию определенного уровня общественного спокойствия в условиях крупных и часто значительных общественных пертурбаций.

Роль по сплочению общества. И, наконец, некоммерческие организации играют жизненно важную роль в создании и сохранении того, что ученые называют «общественным капиталом», т.е. чувства взаимного доверия и взаимосвязи, которое представляется чрезвычайно важным для эффективного функционирования демократического общества и рыночной экономики, и которое было бы трудно развить и сохранить в условиях американского индивидуализма без некоммерческих организаций. Токвилль очень хорошо это осознал, когда писал в 1835 г. в книге «Демократия в Америке» следующее:

«Чувства и мнения мобилизуются, сердца расширяются, а человеческий ум развивается только при взаимном воздействии людей друг на друга... Такое воздействие практически отсутствует в демократических странах; поэтому его необходимо создавать искусственно, а этого можно достичь только с помощью ассоциаций».

Партнерство с государством

Однако, каково бы ни было значение некоммерческого сектора, он не смог бы достичь своих нынешних масштабов в Соединенных Штатах, если бы опирался только на частную благотворительность и добровольческую деятельность. Широко развитые партнерские отношения с государством сыграли важнейшую роль в его развитии.

Это партнерство наблюдалось уже на ранних этапах американской истории. Например, первая некоммерческая корпорация Америки – Гарвардский колледж – была основана за счет общественных субсидий в середине 17 века. А по мере ускорения процесса урбанизации и индустриализации в Америке 19 века становилось все более очевидным, что возможности чисто добровольческих начинаний в удовлетворении потребностей населения ограничены. В результате росла необходимость в государственной помощи в борьбе с бедностью, болезнями, нехваткой жилья, безработицей и другими проблемами. Некоммерческие организации часто первыми выдвигали требования о необходимости государственной помощи.

Учитывая враждебность населения к идее опоры исключительно на правительство, реакция на эти призывы о государственной помощи приобрела свойственный только Америке характер. Вместо того, чтобы переключиться с опоры на добровольческие институты на опору на правительство, американцы выбрали промежуточный вариант, мобилизуя собираемые правительством средства для поддержки деятельности частных некоммерческих групп. К 1870-ым гг. благотворительные общества, помогавшие детям из бедных семей в Нью-Йорке, получали уже свыше половины своих средств от государства, и подобная практика наблюдалась и в других областях.

В 30-е года нашего столетия, и особенно в 60-е и 70-е годы, такая практика стала еще более широкой, когда государство наконец стало играть заметную роль

в сфере социального обеспечения. Вследствие этого период самого быстрого роста некоммерческих организаций в Соединенных Штатах пришелся именно на этот период самого быстрого роста государственных расходов в сфере социального обеспечения.

Таким образом, партнерство между государством и некоммерческим сектором значительно углубилось, и это партнерство способствовало дальнейшему развитию некоммерческого сектора. В противовес широко распространенным мнениям, государство оказывает значительную финансовую поддержку некоммерческому сектору, с которым оно «заключает контракты» на предоставление разнообразных социальных услуг. Так, начиная с начала 80-х гг. государство обеспечивает свыше 30 процентов доходов некоммерческих общественных организаций, в то время как только 18 процентов поступает из частных благотворительных источников (от отдельных лиц, корпораций и фондов), а остальные 50 процентов – за счет платы за услуги и других поступлений.

Это широкое партнерство между государством и некоммерческими организациями не лишено проблем. Оно также не упраздняет потребности в поддержке со стороны частных благотворительных организаций, если некоммерческие организации хотят сохранить свою независимость. В то же время американский опыт показывает, что помимо опоры только на правительство или только на частную благотворительность, существует и многобе-

щающий «третий путь» решения социальных проблем. Этот путь предусматривает продуктивное сотрудничество на всех уровнях между общественным сектором, государством и деловыми кругами.

На пути к истинно гражданскому обществу

Под гражданским обществом в данном случае понимается не какой-либо конкретный сектор. Скорее, это – взаимосвязь между отдельными секторами, взаимосвязь, которая не только признает законность общественного сектора наряду с государственным сектором и сектором бизнеса, но и поощряет активное взаимодействие между ними при решении общественных проблем. Такая концепция, по видимому, приемлема не для всех, но она в наибольшей степени способствует углублению демократии и экономического развития, к которым стремится общество. Так или иначе, именно в этом состоит главный урок эволюции некоммерческих организаций в США.

Электронный журнал Информационного агентства США,
«Вопросы демократии», том 3, номер 1, январь 1998 г.

Некоммерческий

сектор

Краеугольный камень

гражданского

общества

Сара Мелендес

Сара Мелендес, президент «Независимого сектора», общеамериканской национальной коалиции некоммерческих организаций, фондов и корпораций. В своей статье она рассматривает огромный вклад, который некоммерческий сектор вносит в гражданское общество, и ту неоченьную роль, которую он играет в его формировании.

Роль филантропического, некоммерческого сектора в создании и поддержании гражданского общества широко обсуждается сейчас во всем мире. Некоммерческий сектор оказался в центре возрастающего внимания в странах, где демократия только начинает формироваться и диктатуры левых или правых могут подавлять любое проявление общественного недовольства. Граждане этих стран учатся жить в условиях демократического общества, принимать активное участие в его жизни и обеспечивать свои базовые потребности в условиях рыночной экономики. В США недавние реформы системы социального обеспечения вновь привлекли внимание к некоммерческому сектору.

Эти фундаментальные изменения в способе удовлетворения основных потребностей населения в США и еще более радикальные политические перемены в различных странах мира вызывают широ-



Сара Мелендес

кие обсуждения. Нужен ли некоммерческий сектор в гражданском обществе? Какова роль некоммерческого сектора в обществе и как он должен выполнять свои функции? Достаточно ли пользы приносит он обществу в обмен за то, что последнее освободило его от налогов и обеспечило ему другие формы защиты? Нужны ли некоммерческому сектору эти формы защиты для его эффективного функционирования?

Прежде чем ответить на эти вопросы применительно к сегодняшнему дню, следует проследить развитие некоммерческих, гражданских организаций в американском обществе.

История развития

В США не найдется ни одного движения за проведение социальных преобразований, ни одного усилия, направленного на защиту прав какой-либо группы населе-

ния, которые бы своими корнями не уходили в некоммерческий сектор. Основная сила американского некоммерческого сектора состоит в его разнообразии.

Колонисты, впервые высадившиеся на эти берега в XVII и XVIII веках в поисках религиозной или политической свободы, или просто нормальных материальных условий жизни, дают нам ранние примеры активного участия граждан в жизни общества. Каждая семья, участвовавшая в строительстве амбара или загона для скота, давшая ночлег группе путешественников или оказавшая помощь при рождении ребенка в доме соседа, закладывала прочные основы практики гражданского участия в жизни общества.

Сами отцы-основатели с недоверием относились к сильному центральному правительству и твердо верили в предприимчивость и свободу личности. Они видели в добровольных усилиях населения своеобразные сдерживающие механизмы и противовесы деятельности большого государственного аппарата и способствовали созданию свободных объединений людей для строительства школ, тушения пожаров, найма работников правоохранительных органов и оказания помощи оказавшемуся в беде соседу.

Начиная с самых первых лет существования Америки, многие поколения американцев внесли свой вклад в создание различных форм защиты и охраны прав граждан. Так, например, аболиционистское движение XIX века призывало к соблюдению духа американской Конституции, признавая право всех людей на свободу. В начале XX века женщины получили право голоса и смогли участвовать в выборах органов власти, принимавших законы, которые стали обеспечивать для них социальный статус наравне с мужчинами. А еще 30 лет спустя эстафету от них приняли афро-американцы, потребовавшие избавить их от дискриминации и угнетения, которые приводили к тому, что к ним относились как людям второго сорта на протяжении целого века после их освобождения.

В последнее время сторонники охраны окружающей среды предпринимают усилия по улучшению качества воздуха, которым мы дышим, и воды, которую мы пьем. Другие общественные организации выступают за установление контроля над продажей оружия и ограждение детей от наркотиков, спиртных напитков и табачных изделий.

В этом состоит работа некоммерческого сектора в гражданском обществе. Повсеместно входя в состав структуры и культуры жизни, он помогает нуждающимся и духовно обогащает жизнь людей, особенно в тех областях, где государство не справляется с удовлетворением потребностей населения.

На страже демократии

В Соединенных Штатах существует множество некоммерческих организаций – консервативных, либеральных, религиозных, общественных, правовых – в которые самостоятельно объединяются энтузиасты для защиты демократии в обществе, где бюрократия может стать (а иногда и становится) тем паровым катком, с помощью которого власть имущие давят тех, у кого ее нет.

Хотя благотворительность и оказание помощи нуждающимся всегда были основным видом деятельности независимого некоммерческого сектора, входящие в него организации и работающие в нем люди всегда играли еще одну, не менее важную роль развития общества и демократии.

Некоммерческий сектор предоставляет голос тем, кто в противном случае не смог бы высказать своей точки зрения. Этот сектор стремится оказывать воздействие на государственную политику от имени тех слоев населения, которые без этого воздействия не имели бы никакого влияния в обществе. Некоммерческий сектор неустанно работает над тем, чтобы ни одна группа населения, имеющая деньги, власть или высокое социальное положение, не могла бы урвать для себя боль-

ший кусок пирога. Так, например, Американский союз гражданских свобод, выступающий в защиту буквы Конституции во всех областях американской жизни, – одна из многих организаций, вызванных к жизни необходимостью предоставить голос в обществе всем его гражданам и обеспечить защиту их прав.

Духовное обогащение жизни людей

Помимо оказания услуг и укрепления демократии, некоммерческие организации делают жизнь людей более богатой духовно.

Некоммерческие, работающие на добровольных началах больницы и медицинские учебные заведения многих спасли от смерти и улучшили качество жизни в результате проведения медицинских исследований и подготовки профессиональных работников сферы здравоохранения. Некоммерческие организации проделали огромную работу в улучшении доступа к получению медицинской помощи и повышению качества медицинских услуг как для богатых, так и для бедных. Так, например, Американский Красный Крест, оказывающий помощь миллионам людей в мире, пострадавшим от катастрофы или трагедии, вырос из доблестных усилий преданных делу добровольцев, работающих без устали.

Наша жизнь становится лучше и безопаснее, благодаря усилиям таких работающих на общественных началах добровольцев, как пожарные, родители, присматривающие за соседскими детьми, группы охраны общественного порядка по месту жительства и комитеты по очистке улиц.

Представьте себе, какова была бы жизнь в населенном пункте, где нет оркестров, хоров, театров, музыкальных ансамблей, библиотек и музеев – всего того, что существует благодаря пожертвованиям в виде времени и денег отдельных лиц и групп, которые убеждены в том, что искусство должно быть доступно всем.



INDEPENDENT
SECTOR

Воспитание у молодежи чувства заботы о ближнем

Во второй половине XX века каждое следующее поколение узнает о филантропии и частной добровольческой работе отдельных граждан, наблюдая за участием своих родителей и других взрослых в подобной деятельности. Исследование, проведенное «Независимым сектором», американской национальной коалицией фондов, корпораций и некоммерческих организаций, показало, что молодежь, принимающая участие в коллективных мероприятиях, организованных церквями, школами или молодежными группами, чаще занимается общественной деятельностью на добровольных началах. Точно так же молодые люди, которые от своих родителей научились бескорыстно творить добро и заниматься общественной работой на добровольных началах, более

склонны продолжать подобную практику в зрелом возрасте.

В последние годы многие учебные заведения в США вводят программы оказания услуг на добровольных началах, когда учащиеся бесплатно работают по месту жительства, осмысливая впоследствии полученный опыт. Именно на этом низовом уровне начинается становление человека как гражданина.

Многогранный сектор

Таким образом, роль некоммерческого сектора в гражданском обществе многообразна: защита прав, духовное обогащение жизни, выражение мнений тех, кто не имеет своего голоса в обществе, воспитание молодежи, обеспечение надежного будущего, охрана окружающей среды, прибежище для нуждающихся.

Если бы государству пришлось предоставлять обществу все те услуги, которые оказывает некоммерческий сектор, это стоило бы гораздо дороже. Некоммерческие организации опираются не только на добровольные вклады, сборы и плату за услуги, но и на труд миллионов добровольцев, работающих на общественных началах.

Другая важная особенность некоммерческого сектора состоит в его относительной независимости и свободе от вмешательства государства в его дела. Государство не решает и не определяет, какими делами или проблемами должны заниматься некоммерческие организации и частные лица. Не вмешивается оно и в то, как они это делают. Эта свобода – жизненно важное условие эффективной деятельности организаций и отдельных лиц в поддержку определенных групп населения и конкретных идей. Подобная работа часто требует критики правительства и лоббирования. Гарантированная свобода слова и собраний – основа этих усилий, обеспечившая достижение замечательных результатов от имени американцев и лишенных своего голоса людей во всем мире.

Каково будущее некоммерческого сектора?

Гражданское общество требует постоянной бдительности и работы. Его необходимо не только создать, но и постоянно поддерживать. Необходимость оказания услуг тем, кто меньше нас преуспел в жизни, возрастает по мере того, как сокращаются размеры и расходы аппаратов государственного управления. Потребность в гуманной и справедливой политике при условии сокращения роли государства в обществе приводит к еще большей необходимости защиты интересов тех, кто не обладает властью. Именно эту роль и берет на себя некоммерческий сектор, даже несмотря на то, что кое-кто пытается ограничить его деятельность и ослабить его влияние.

Формируя неразрывную цепь поколений добровольцев, филантропов, организаторов и мечтателей – граждан, которые воспринимают жизнь не только как привилегию, но и как ответственность, которые считают сострадание не просто завидным качеством, а своим долгом, – некоммерческий сектор направляет частные действия на общее благо, в защиту как бедных, так и богатых. Это ведет к укреплению гражданского общества и демократии.

Бывшие коммунистические и реакционные тоталитарные страны открывают для себя большое значение занимающегося благотворительностью некоммерческого независимого сектора в укреплении демократии и создании гражданского общества. Они обращаются к этому сектору в США за руководством и опытом. Будет очень жаль, если мы допустим сужение границ деятельности и падение эффективности этого уникального сектора, который сыграл огромную, жизненно важную роль в построении гражданского общества. В XXI веке культура добровольческой общественной деятельности граждан вполне может стать нашей самой большой ценностью.

Опыт руководства некоммерческими организациями

Кэрол Вагнер Валлианос

Кэрол Вагнер Валлианос была избрана в третий раз членом Совета директоров Лиги женщин-избирательниц США от штата Калифорния. Адвокат и бизнесмен, общественный лидер с большим стажем, Кэрол Валлианос в своей статье описывает принципы управления некоммерческой организацией.

Самое главное в деятельности некоммерческой организации – выполняемая ею миссия. Чего хочет достичь данная организация? Для успешного руководства некоммерческой организацией следует исходить из того, что ее миссия как путеводная звезда должна освещать ее дорогу, не давая ей сбиться с пути.

Самое главное – сохранять верность целям организации. Очень легко уйти в сторону: изыскивать деньги для выполнения других задач, чтобы сохранить организацию; пытаться сделать все, и не добиться ничего; или же выполнять второстепенные программы, которые как бы размывают основную цель и задачи организации. Основная задача руководства некоммерческой организации состоит в поддержании правильного курса.

Очень сложно дать представление о структуре, финансировании и маркетинге некоммерческой организации без конкретного примера. И трудно придумать более удачный пример общественной организации, основанной на членстве, чем Лига женщин-избирательниц.

Лига как модель
некоммерческой
организации

Лига женщин-избирательниц была образована в 1920 г. в результате успешного движения женщин за право голоса.

В рамках этого движения зародилась идея о том, что не принадлежащая ни к каким политическим партиям организация может обеспечить политическое образование женщинам, получившим избирательное право. Замысел Лиги исходил из представлений о том, что образование будет способствовать политической активности женщин и тем самым достижению демократических идеалов. И хотя первоначально Лига задумывалась как женская организация, на самом деле она касается всех граждан. Даже сегодня эта Лига не считается феминистской организацией, хотя феминистки составляют большую часть ее членов.

Задача Лиги женщин-избирательниц заключается в том, чтобы повысить политическую ответственность посредством более сознательного и активного участия граждан в управлении. Это та путеводная звезда, по которой Совет директоров ориентирует свой курс. Каждый член Совета директоров имеет копию положений с задачами организации, и этот документ – первое, что зачитывается, прежде чем предпринимаются какие-либо действия. Вопрос, которым задается Лига, прежде чем берется за выполнение какой-либо задачи, звучит так: поможет ли данный проект или программа выполнить ее миссию?

С самого начала существования этой организации поощрялось участие отдельных членов Лиги в деятельности политических партий. Первые руководители этой организации справедливо полагали, что женщины не смогут ориентироваться в политической ситуации, если они не будут входить в какую-либо политическую партию по своему выбору. При этом сама Лига – непартийная организация и всегда была таковой. Как организация, она никогда не поддерживает и не выступает против какого-либо кандидата или партии. Однако, она выступает в поддержку или против конкретных предложений по тем или иным вопросам или проблемам, которые были изучены членами организации и по которым было выработано единое мнение. Таким образом, будучи полити-

ческой, эта организация остается внепартийной.

Структура организации, вырастающей из первичных самодеятельных ячеек

Лига женщин-избирательниц состоит из первичных организаций, сформированных на уровне местных органов управления. На уровне городских властей насчитывается одна тысяча местных лиг, на уровне 50 органов управления штатов организовано 50 лиг штатов, и одна национальная лига сформирована на уровне федерального правительства. Все это – отдельные организации со своим юридическим статусом, которые юридически связаны между собой в рамках общенациональной ассоциации. На местном, или первичном уровне члены организации решают, какие вопросы им следует проанализировать. Это решение передается выше, в общенациональную организацию, а не наоборот – оно не спускается в качестве директивы из вышестоящей инстанции. После этого общенациональная организация выполняет волеизъявление своих членов, которые принимают окончательное решение по этим вопросам на конференции, проводимой раз в два года.

Позиция Лиги по конкретным вопросам вырабатывается вначале членами местных организаций на основе консенсуса. Лига очень хорошо зарекомендовала себя, с точки зрения изучения конкретных проблем. Заключение по тому или иному вопросу делается только после того, как будут выслушаны обе стороны и члены организации достигнут единодушия. Только после этого члены Лиги могут начать лоббировать в федеральном правительстве по этому вопросу. Часто это достаточно медленный процесс, иногда длящийся до двух лет, однако, хорошо продуманные решения – одна из причин того, почему так высоко ценится авторитет Лиги. Члены организации хотят быть частью процесса формирования политического курса и законодательных актов, излагая позицию ор-

ганизации на самых ранних этапах этого процесса, с тем чтобы их мнение было учтено при принятии окончательного решения. Организация обращается к представителям обеих политических партий для урегулирования разногласий между ними в самом начале процесса выработки законодательных решений, прежде чем каждая из сторон укрепит в своей позиции. Они обычно призывают представителей законодательной власти принять во внимание позицию Лиги.

Создание коалиций

Даже организации с долгой и славной историей часто бывает трудно добиться, чтобы члены Конгресса или Президент приняли во внимание ее позицию и действовали в соответствии с ней. Лига, как впрочем, и другие организации, имеющие ограниченные средства, пришли к заключению, что эффективнее всего работать в коалиции. Возможность получения дополнительных голосов при решении какого-то вопроса может усилить позицию организации и в чисто количественном отношении, и ее возможности в плане убеждения, а также за счет разнообразия, привносимого входящими в коалицию группами, выступающими как единое целое.

Как же принимается решение о сотрудничестве с какой-либо организацией? Какие здесь используются критерии? И как оберегается авторитет организации?

Формирование коалиции может привести к ряду проблем, поскольку организация уже не будет иметь полного контроля над совместными действиями. Безусловно, очень важно проявлять осторожность, чтобы не нанести ущерба авторитету и репутации организации. Однако, если строго придерживаться разработанных организацией руководящих принципов, то преимущества работы в коалициях значительно перевешивают негативные моменты.

Лига разработала руководящие положения по созданию коалиции и передала

их всем членам Совета и другим членам организации, наряду с другими основополагающими документами. Решение о сотрудничестве с какой-либо организацией принимается, исходя из следующих критериев:

- Позиция коалиции по основным вопросам должна совпадать с позицией Лиги.
- Основные задачи коалиции должны согласовываться с приоритетными задачами или с теми целями, над которыми Лига планирует работать в будущем.
- Деятельность в рамках коалиции должна обеспечивать дополнительную эффективность общим усилиям, направленным на достижение главных целей Лиги.
- Членами этой коалиции должны быть организации, с которыми Лига может эффективно работать. Лига должна доверять руководству коалиции и сможет сама выполнять роль ее руководителя.
- Расходы на работу в рамках коалиции, включая время работы штатных сотрудников и добровольцев, а также денежные и вещественные добровольные пожертвования, должны оправдывать затраты.

Эти руководящие принципы охватывают многие вопросы, однако они не в состоянии учесть все возможные ситуации. Это лишь руководство, а не абсолютная догма. И тем не менее, они вооружают членов Совета и комитетов методом принятия решений.

Структура Совета

Как построен Совет директоров? В некоторых организациях исполнительный совет и есть сама организация. Он определяет политику, нанимает штатных сотрудников или фактически выполняет всю работу на добровольной основе. В других случаях исполнительный совет определяет политику и направление работы для членов ор-

ганизации. А в такой действительно общественной организации, как Лига женщин-избирательниц, основная роль отводится ее членам, которые определяют направления работы Совета.

Общенациональный Совет директоров Лиги, состоящий из 14 членов, встречается в Вашингтоне, округ Колумбия, пять раз в год. Здесь расположена национальная штаб-квартира Лиги, хотя члены Совета проживают в различных районах США. В отличие от большинства деловых корпораций, в некоммерческих организациях, таких как Лига, члены Совета не получают заработную плату. Этот Совет состоит из добровольцев, которые избираются на конференции раз в два года. И хотя все члены Совета – добровольцы, работающие без зарплаты, им компенсируются все расходы по выполнению обязанностей члена Совета, включая расходы на поездки на заседания Совета.

В прошлом обязанности членов Совета определялись весьма общими областями, такими как привлечение новых членов или политика в области защиты окружающей среды. А сегодня, учитывая самые последние веяния в руководстве некоммерческими организациями, деятельность каждого сосредоточена на выполнении конкретных целей и задач. Например, члены организации могут выбрать в качестве приоритетных тем для обсуждения на очередной двухгодичной конференции вопрос о защите окружающей среды и любой другой вопрос, связанный с проблемами управления. Обязанности членов Совета определяются в соответствии с обсуждением этих вопросов.

На национальном уровне Совет Лиги работает через ряд комитетов, чтобы своевременно справляться со своими задачами. Встречи Совета, как правило, длятся три дня; обычно это происходит в выходные дни. Первый день целиком посвящается работе по комитетам, при этом каждый член Совета обычно участвует в работе по крайней мере трех комитетов.

Комитеты имеют важное значение, поскольку дают возможность обсуждения

вопросов в рамках небольших групп. Здесь можно детально рассмотреть все доводы за и против и спланировать курс действий. Во время заседания комитета штатный сотрудник или добровольный член организации ведет протокол, который затем раздается всем членам Совета.

Второй и третий дни посвящены заседаниям Совета в полном составе, на которых обсуждаются вопросы, поднятые в комитетах. Комитеты представляют вопросы на заседание Совета в четко сформулированном виде после обсуждения возможных вариантов и результатов действий и в сопровождении своих рекомендаций относительно дальнейших действий.

Хотя Лига – это достаточно крупная организация, ее численность варьируется от 11 тысяч на уровне штата до 800 – на городском уровне и 20 членов в небольших городках. Членские взносы сохраняются небольшими, и местная лига выплачивает отчисления в организацию штата, а также в национальную лигу, в зависимости от числа членов в ней.

Пропаганда целей

Невозможно переоценить значение того, как организация информирует общественность о целях своей деятельности. Если вы сами не будете делать этого, то картина, представленная другими, может вам сильно навредить.

Зачастую пропаганда деятельности организации может оказаться трудным процессом, сопровождающимся разочарованиями, особенно если организация полагается исключительно на передачу информации из уст в уста. Как и в любом другом аспекте деятельности некоммерческой организации, здесь должен существовать план действий. Маркетинг может включать в себя усилия, направленные на увеличение численности членов организации, на расширение возможностей ее финансирования и расширение связей с общественностью для пропаганды ее деятельности, но в любом случае план должен быть реализован. Он должен содер-

жать конкретную цель, а также стратегию и измеримые показатели ее достижения.

Примером успешного маркетинга может служить роль спонсора, которую Лига сыграла во время первых телевизионных дебатов на президентских выборах в 1960 г. – дебатов между Кеннеди и Никсоном. Общественность до сих пор полагает, что Лига выступает спонсором президентских дебатов на национальном уровне, хотя она не занималась этим уже около десяти лет! Но Лига заработала себе имя, которое определяет, насколько долго репутация организации – плохая она или хорошая – сохраняется в памяти общественности.

Стратегическое планирование и получение средств

Средства на поддержание некоммерческих организаций могут поступать из различных фондов, полуправительственных организаций и от некоторых правительств. Однако, некоммерческие организации должны придерживаться профессионального подхода, даже если они еще не достигли профессионального уровня. С чего начать? Со стратегического планирования.

Стратегическое планирование – это способ достижения конечной цели некоммерческой организации. Независимо от того, насколько это крупная или небольшая организация, она ограничена в средствах, будь то деньги, добровольцы или время. Стратегическое планирование – это способ наиболее эффективной и действенной мобилизации всех имеющихся средств. Прежде всего, вы должны задать себе следующие вопросы:

- Какова миссия организации?
- Какова задача организации?
- Какова стратегия ее деятельности?
- Какие запланированы количественные и поддающиеся измерению показатели достижения ее целей?
- Каков бюджет для реализации каждой из этих задач?

Стратегический план можно составить только при наличии ответов на все эти вопросы. Однако, это нельзя сделать за несколько часов. Для разработки плана необходимо, чтобы несколько человек вместе обсудили, отточили и заострили все вопросы. Ключом к дальнейшему финансированию становится оценка стоящих перед организацией задач.

Чтобы продемонстрировать на примере то, как Лига использовала стратегический план для получения денежных средств, давайте рассмотрим одну из ее двух составляющих: Фонд образования Лиги женщин-избирательниц.

Лига рассмотрела задачи, стоящие перед Фондом образования, и пришла к заключению, что он по-прежнему важен для организации, хотя в последнее время его деятельность не оправдывала возлагаемых на него ожиданий. С помощью сторонней организации, которая разработала стратегический план, было решено, что миссия Фонда образования должна отражать его главную цель, связанную с привлечением граждан к более активному участию в управлении на основе необходимой информации – для повышения их роли в улучшении жизни во всем мире.

Для разработки стратегических концепций достижения этой цели были сформированы оперативные группы, в состав которых входили как члены первичных организаций, так и члены Совета, а также штатные и нештатные сотрудники со всей страны. В результате трехлетней работы были разработаны пять стратегических концепций образовательной работы Лиги среди населения на период до 2000 г. и дальше.

Пять стратегических концепций:

- Подготавливать людей к тому, чтобы они сами находили позитивные решения проблем, связанных с общественными интересами. Лига разработала программу обучения на базе первичных организаций, в которую входят курсы по ведению диалога на районном уровне,

обучению в первичных организациях и пропаганде гражданского общества.

- Стать ведущей организацией, обеспечивающей активное участие граждан, за счет разнообразия программ и форм участия. С помощью партнерства с разными другими организациями Лига разработала национальные стандарты по разнообразию для своих программ и форм участия, а также по разработке образцовых семинаров и общественных форумов для привлечения к политической деятельности разнообразных групп населения.

- Привлекать женщин и представителей национальных меньшинств к выдвижению на выборные должности для того, чтобы состав выборных органов власти соответствовал составу местного населения. «Программа выдвижения кандидатуры и победы на выборах» поощряет женщин и представителей национальных меньшинств выдвигать свои кандидатуры на выборные должности на всех уровнях управления и помогает им подготовиться к работе после их избрания, чтобы избранные официальные лица могли эффективно выполнять свои служебные обязанности.

- Возглавить работу по обеспечению 85-процентной явки избирателей на избирательные участки. Лига особое внимание уделяет тем группам, которые всегда были плохо представлены в электорате, распространяя материалы и программы для привлечения избирателей, предоставляя информацию о кандидатах, основных проблемах и регистрации избирателей.

- Предоставлять информацию общественности и завязывать дискуссии по общественно-политическим вопросам и путям решения насущных проблем в режиме «онлайн». Широко используя новые технические возможности, такие как Интернет, Лига надеется увеличить политическую активность, поддерживая широкий общественный диалог по вопросам, вызывающим беспокойство граждан и лиц, принимающих решения.

После разработки стратегического плана для Фонда образования Лига пере-

шла к вопросу о финансовых средствах. Был разработан реальный бюджет для воплощения каждой из стратегических задач, исходя из того, что на реализацию любого проекта требуются деньги, независимо от того, выполняется ли он штатными сотрудниками или добровольцами.

Те, кто предоставляет денежные средства, хочет видеть весь план действий целиком и знать, сколько будет стоить его реализация. Не обязательно получить все необходимые деньги из одного источника; можно разделить программу на несколько компонентов и финансировать ее из разных источников, и все равно достичь конечной цели.

Заключение

Лига женщин-избирательниц – лишь один из многочисленных примеров стилей управления некоммерческими организациями. Безусловно, существуют и другие удачные примеры, однако эта организация имеет за плечами уже 77-летний опыт работы.

Любая организация подобна гигантскому процессу жонглирования: все шары находятся в воздухе, и руководство не должно допустить их падения на землю. И все же успех нельзя измерить простым сохранением статус-кво. Он измеряется тем, насколько удачно организация изменяется, адаптируясь к изменяющейся обстановке.

Ни одна организация не может позволить себе успокаиваться на достигнутом. Самая сложная проблема, которая стоит перед любой организацией, – это задача своего обновления. Она либо захнет и со временем отомрет, либо возродится с новыми жизненными силами и энергией, чтобы заново начать весь процесс.

Электронный журнал Информационного агентства США, «Вопросы демократии», том 3, номер 1, январь 1998 г.

«АЮДА»

— *помощь людям*

Дэвид Питтс

Многие некоммерческие организации в США совсем невелики и работают в масштабах жилого района. Сотрудник ЮСИА Дэвид Питтс посетил офис такой организации под названием «АЮДА», расположенной в Вашингтоне (округ Колумбия), чтобы узнать, как и для чего она создавалась и как изменялась и развивалась с годами.

Не каждый знает, чем занимается «АЮДА», но многие жители Адамс-Моргана, самого неоднородного по своему этническому составу района Вашингтона, слышали об этой организации и о том, как много она помогает людям.

«АЮДА» расположена в самом сердце Адамс-Моргана на шумной улице, по которой снуют уличные торговцы, предлагающие практически любые товары почти со всего света. Укрепленная над дверью обшарпанного здания, в котором и размещается офис, вывеска с названием организации (по-испански «аюда» означает «помощь») бросается в глаза. Всякий человек с улицы может просто зайти и попросить о помощи, и многие так и делают.

«Наша миссия заключается в предоставлении юридических услуг в двух областях – бытовое насилие и иммиграционные вопросы», – говорит исполнительный директор «АЮДЫ» Ивонна Мартинез-Вега. «Мы обслуживаем выходцев из разных стран, не говорящих по-английски, а не только латиноамериканцев», которые составляют значительную часть населения прилегающих кварталов. Наши клиенты,

численность которых составляет примерно 11 тыс. человек в год, приехали со всего мира, от Сальвадора (Центральная Америка) до Польши, – добавляет она.

Однако, хотя «АЮДА» обслуживает местных жителей самых разных национальностей, ее корни – в местной латиноамериканской общине. Эта некоммерческая организация была создана с очень малым бюджетом в 1971 г., чтобы помогать в основном латиноамериканским иммигрантам в решении бытовых проблем и других вопросов, с которыми обычно сталкивается множество людей, недавно приехавших в США – например, вопросы взаимоотношений квартиранта с хозяином квартиры.

«Когда я пришла в «АЮДУ», в ней работало всего четыре человека», – говорит Мартинез-Вега, которая с 1981 г. занимает пост исполнительного директора и имеет знания и опыт в области работы общественных организаций местного уровня. Теперь в «АЮДЕ» – 19 штатных сотрудников, восемь из которых – юристы, работающие на полную ставку.

Каждую неделю штатным работникам помогает примерно 15–20 добровольцев. «Каждый год через нас проходит примерно от 250 до 350 добровольцев, многие из которых – студенты, приезжающие для изучения права из различных уголков страны, – добавляет она. – Добровольцы вносят большой вклад в нашу работу; они – наша опора».

Мартинез-Вега отчитывается перед советом директоров, который руководит работой «АЮДЫ» и заседает раз в месяц. В совет директоров входят разные люди – юристы, представители местного населения и финансирующих организаций и другие. «Я ежемесячно представляю финансовые отчеты и другую информацию», – замечает она.

Финансирование

Отвечая на вопрос о том, из каких источников финансируется деятельность «АЮДЫ», Мартинез-Вега говорит, что

«приблизительно 65 процентов от ее общего бюджета в 1 млн. долл. составляют гранты различных фондов. Ежегодно мы проводим также в среднем четыре кампании по сбору средств», используя самые различные методы и приемы, – от простых письменных запросов потенциальным пожертвователям до организации приемов и специальных мероприятий по привлечению средств. «Мы также взимаем с наших клиентов номинальную плату, но не принимаем денег ни от каких правительственных учреждений», – это может создать конфликт интересов, поскольку мы располагаем мандатом на предоставление юридических услуг, – отмечает она.

Мартинез-Вега отмечает, что вопрос о финансировании имеет большое значение. Она полагает, что «жизненно важно иметь многочисленные источники доходов, а не полагаться чрезмерно на какой-либо один источник. Когда мы только начинали, почти все наши средства поступали от «Юнайтед Уэй» – общественной организации, которая выделяет средства для широкого круга организаций в пределах «большого» Вашингтона. «Но такое положение опасно для небольшой некоммерческой организации. Если полагаться только на один источник финансирования, то можно столкнуться с быстрыми и резкими сокращениями или прекращением поступления средств».

Что касается привлечения населения и рекламы, то, по словам Мартинез-Веги, на эти цели расходуется мало средств. «Мы – небольшая организация. Мы полагаемся на беспроволочный телефон – наши клиенты рассказывают о нас другим потенциальным клиентам, – говорит она. – То, что мы расположены в самом центре данного района, также играет нам на руку. Нас трудно не заметить».

Быть на виду в районе

Сотни добровольцев – студентов права, которые каждый год проходят через «АЮДУ», – это не только источник рекламы нашей организации, но и источник

поддержки, говорит Мартинез-Вега. «Кроме того, мы аккредитованы при Совете по иммиграционным апелляциям. Оттуда часто людей направляют в такие организации, как наша», – добавляет она.

Самое главное, «мы постоянно на виду в районе», – говорит Мартинез-Вега. «Мы выступаем с речами перед населением района, чтобы они знали о том, чем мы занимаемся и кому предоставляем услуги. Мы провели учебные семинары на тему бытового насилия для самых разных организаций – от городской полицейской академии до Американской медицинской ассоциации. Мы выступали с сообщениями о своей работе на Капитолийском холме и на местном уровне. Все это позволяет нам активно работать и быть на виду в том районе, который мы обслуживаем».

Наличие «АЮДЫ» в этом районе «определенно играет позитивную роль», – говорит Джеймс Колеман, член Консультативной комиссии района Адамса Моргана, представляющей взгляды и интересы его постоянных жителей на уровне местного и федерального органов управления. «Мои беседы с людьми показывают, что она пользуется широкой поддержкой. Она существует здесь уже долгое время и имеет в районе мощные корни».

«АЮДА» играет важную роль в нашем районе, ведь так много новых иммигрантов нуждается в юридических услугах, – говорит Джо Хейни-Гонзалез, директор «Латиноамериканской корпорации экономического развития» – еще одной некоммерческой организации, работающей в районе. – Мы направляем в «АЮДУ» многих людей. Ее работа хорошо известна».

«Как наша организация, так и «АЮДА» – члены Совета латиноамериканских агентств – коалиции групп, активно занимающихся предоставлением услуг населению, – продолжает Хейни-Гонзалез. «Объединение некоммерческих организаций в коалиции важно не только в плане объединения ресурсов, но и потому, что многие из вопросов, с которыми имеют дело отдельные организации, взаимосвязаны, и разработка общей страте-

гии помощи населению повышает действенность и эффективность услуг», – добавляет он. «АЮДА» и «Латиноамериканская корпорация экономического развития» входят также и в другие местные коалиции.

Оценка меняющихся потребностей

По словам Хейни-Гонзалеза, его организация принимает средства от местных властей. «Мы верим в партнерство с властями в решении проблем местного населения. Но мы понимаем, почему «АЮДА» предпочла отказаться от государственной поддержки – ведь она работает в области права, что иногда может затрагивать государственные ведомства». Однако, опора «АЮДЫ» на частные источники финансирования «не помешала ей расширять свою деятельность в последнее десятилетие по мере того, как в районе поселялось все больше новых иммигрантов», – добавляет он.

Мартинез-Вега отмечает, что в последние годы изменился не только размер «АЮДЫ», но и характер ее деятельности. «Необходимо время от времени пересматривать свою миссию, исходя из изменяющихся потребностей клиентов, а также изменений в политическом, правовом и, в нашем случае, иммиграционном климате», – добавляет она.

«Изменения в иммиграционных правилах привели к росту числа дел в этой области, – отмечает она. – Перейдя от сугубо бытовых вопросов, которыми «АЮДА» занималась в начале своей деятельности, к таким вопросам, как бытовое насилие и иммиграция, мы действовали в соответствии с потребностями клиентов. Но мы также пытались предвидеть их потребности, регулярно оценивая политическую и социальную ситуацию в районе».

Отвечая на вопрос о том, в чем, по ее мнению, основной успех «АЮДЫ», Мартинез-Вега говорит, что это «сам факт того, что мы выжили, что мы выросли, что мы изменились, чтобы удовлетворять

потребности людей». Она также гордится теми знаниями и опытом, которые приобрели студенты права и другие добровольцы, прошедшие школу «АЮДЫ». «Они способствовали тому, что о нас узнали по всей стране и даже за рубежом», – добавляет она.

Что касается неудач, то, по словам Мартинез-Веги, большая их часть – следствие недостаточного финансирования. «Наша долгосрочная цель состоит в расширении помещения, чтобы обслуживать всех, нуждающихся в помощи».

«Не бойтесь просить»

Создание условий для работы и роста небольшой некоммерческой организации – нелегкое дело, добавляет Мартинез-Вега, и поэтому «упорство – вот самое необходимое качество руководителя. Необходимо также работать над развитием поддержки со стороны общины. Нельзя замыкаться в себе». Она подчеркивает важность «ясной цели, которую необходимо регулярно пересматривать».

По ее мнению, большое значение имеет подотчетность, причем не только внутренняя, но и перед населением в целом и клиентами, которым предоставляются услуги. Отвечая на вопрос о том, какие механизмы подотчетности наиболее действенны, Мартинез-Вега говорит: «Эффективность услуг. Если вы предоставляете качественное обслуживание, люди опять придут к вам и будут рекомендовать вас другим. Именно поэтому мы выросли».

Самое главное – «не бойтесь просить», продолжает она, просить о помощи у любой организации или человека, которые могут оказаться полезными в вашей работе. «У некоторых народов это не принято делать, – говорит она. – Но это жизненно необходимо для выживания любой небольшой некоммерческой организации».

Гражданское воспитание крупным планом

Стюарт Горин

Самая крупная в США некоммерческая организация, занимающаяся гражданским воспитанием на практике, фонд «Крупным планом» (Close Up) стремится к гражданскому возрождению общества.

«Крупным планом» дает возможность людям – в основном учащимся старших классов средней школы – путешествовать по стране, знакомиться с работой государственных учреждений, чтобы лучше понять самих себя и свою страну.

Э то было бурное время, время протеста, особенно среди молодежи. Мнения американцев по таким вопросам, как конфликт во Вьетнаме и движение за гражданские права, разделились. Молодежь с большим недоверием относилась к своему правительству. Это было в конце 60-х годов.

«Тогда было модно выступать против истеблишмента, но многие студенты понятия не имели о том, почему они «против». У них не было ни ответа, ни решения», – говорит Стивен Джэнгер, входивший тогда в небольшую группу, задумавшую воспитать у молодых американцев чувство цели и направить их усилия в определенное русло.

Джэнгер хотел помочь молодым людям стать настоящими гражданами и всю жизнь активно участвовать в делах общества. Он также хотел поближе познакомить их с работой органов государственного управления. «Мы считали, что нужно найти способ показать молодежи, что она может участвовать в управлении и способствовать конструктивным переменам»,

– поясняет Джэнгер. Его собственный опыт в этом деле? Он руководил летней учебной программой, в рамках которой американские школьники старших классов ездили в Европу.

Начав с малого, в 1970 г. Джэнгер участвовал в создании фонда «Крупным планом» и пригласил государственных деятелей и представителей академических и деловых кругов войти в консультативный совет этой организации.

На следующий год фонд организовал интенсивные недельные программы для первых групп школьников старших классов и учителей из Оклахомы, Техаса и Флориды в Вашингтоне.

Узнать демократию «из первых рук»

Фонд ставил перед собой четыре цели: дать учащимся лучшее понимание демократического процесса; добиться, чтобы школьники приносили пользу обществу после возвращения из Вашингтона; создать программу повышения квалификации учителей и собрать воедино представителей всех слоев американского общества – людей с различным уровнем доходов, разного цвета кожи и физического и умственного развития, людей всех вероисповеданий, приехавших со всех концов страны. С годами масштабы этих программ значительно расширились, но цели их остались прежними.

В настоящее время Джэнгер – президент фонда «Крупным планом» и его исполнительный директор. За четверть века своего существования эта некоммерческая внепартийная организация дала 50 тыс. учащихся и преподавателей возможность непосредственно познакомиться в столице США с тем, что такое демократия. Фонд проводит также мероприятия для американцев более зрелого возраста, международные исследования, ведет широкую издательскую деятельность и телевизионные программы.

В 1979 г. телевизионный канал «Си-СПЭН» предоставил Фонду возмож-

ность вести учебные программы, принимаемые в школах и домах по всей стране. В подобных передачах, используемых в процессе обучения, ведется внепартийное обсуждение таких вопросов, как позитивные действия и выборы. Другие программы Фонда включают в себя проведение в столицах штатов конференций по насущным проблемам того или иного района; совместное спонсирование двухнедельных летних школ по изучению вопросов энергетики, охраны окружающей среды и государственной политики; проведение «Гражданского конкурса» – письменного и устного конкурса школьников по социальным вопросам. Со временем, по мере роста фонда «Крупным планом», расширились масштабы его программ и увеличилось число штатных сотрудников.

Финансирование

В настоящее время в Фонде занято 184 штатных сотрудника, многие из которых занимаются организацией вашингтонских программ. Еще 115 сотрудников работает по сезонным контрактам, проводя семинары и занимаясь организационно-хозяйственными вопросами и размещением участников в гостиницах. Ежегодный рабочий бюджет Фонда превышает 30 миллионов долларов. Большая часть доходов поступает за счет платы за обучение, вносимой участниками программ. Однако, Фонд, имеющий право на освобождение от налогов в качестве некоммерческой организации, не смог бы существовать без дополнительного привлечения средств.

Приблизительно треть своего времени Джэнгер тратит на сбор средств. По его мнению, для этого необходима эффективная сеть контактов и заслуживающий внимания проект. Три штатных сотрудника занимаются завоеванием поддержки национальных корпоративных организаций и других потенциальных доноров. Основное внимание при этом уделяется связям со школами в тех городах, где расположены штаб-квартиры этих корпораций. Фонд «Крупным планом» получает пожертвова-

ния от крупных благотворительных фондов, а также от отдельных граждан, вносящих в эту организацию по несколько долларов. Фонд также получает значительные финансовые средства от государства, занимаясь выдачей стипендий Элана Дж. Эллендера от имени Министерства образования. Конгресс выделил эти средства, назвав стипендию в честь покойного сенатора из Луизианы Эллендера, для обеспечения учащимся из небогатых семей и другим людям доступа к образовательным программам, подобным проводимым фондом «Крупным планом».

Фонд получает государственные средства через Министерство внутренних дел США на разработку учебных материалов для учащихся Республики Маршалловых островов, Республики Палау, Гуама, Содружества Северных Марианских островов, Американских Самоа и Федеративных штатов Микронезии.

В состав Совета директоров, руководящего деятельностью Фонда, входят 14 мужчин и женщин, представляющих деловые круги и государственные учреждения. Состоящий из сотен людей консультативный совет фонда включает в себя очень много видных конгрессменов; губернаторов штатов и других высокопоставленных чиновников; управляющих школьными округами городов и графств; известных предпринимателей, педагогов и местных общественных деятелей.

Приверженность идее гражданского воспитания

Программа для школьников старших классов по-прежнему остается основой деятельности Фонда. Фонд «Крупным планом» стремится привлечь к участию в своих программах не только школьников, активно участвующих в общественной жизни. Он ориентирован на всех учащихся, особенно на тех из них, воспитанию и обучению которых отводилось недостаточно времени, – детей рабочих-мигрантов или учащихся с физическими недостатками. Однако, Фонд предоставляет самим

школам отбирать кандидатов на участие в его программе и предоставляет финансовую помощь тем, кто не имеет возможности оплачивать обучение.

Во время недельного пребывания в городе Вашингтоне учащихся размещают в гостиницах таким образом, чтобы городские школьники жили рядом с сельскими, а приехавшие с юга – со своими сверстниками из восточной и западной частей страны. Ученики встречаются со специалистами, которые рассказывают им о государственной политике и текущих делах. Участники программы посещают государственные учреждения, знакомятся с историческими памятниками, принимают участие в обсуждениях с представителями средств массовой информации, участвуют в семинарах, присутствуют на слушаниях в Конгрессе, посещают иностранные посольства, бывают в музеях и узнают о других достопримечательностях города.

«Подход фонда «Крупным планом» состоит в том, чтобы организовать обсуждение различных вопросов, но при этом не занимать чью-либо сторону, – поясняет Джэнгер. – Мы помогаем организовать дискуссии и стараемся вовлечь в них школьников, вызвать у них любопытство и заинтересовать их, постараться привить им стремление к активному участию в общественной жизни по месту жительства и в масштабах страны. Мы не говорим людям, какой точки зрения придерживаться, мы лишь даем им средства, помогающие формировать собственное мнение по разным вопросам и принимать самостоятельные решения».

Джэнгер подчеркивает, что «цель Фонда – предоставить участникам программ возможность непосредственно увидеть, как осуществляется демократический процесс, и показать им, какой вклад они могут внести в него».

В качестве примера Джэнгер приводит случай, когда несколько лет назад 6 девочек из Аризоны, посетивших мемориальный комплекс Линкольна, выразили удивление по поводу того, что там не было никаких указаний на два крупнейших

общественных мероприятия, состоявшихся у этого мемориала – известную речь покойного д-ра Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта» и концерт широко известной афро-американской певицы Мариан Андерсон.

Эти девочки начали кампанию, которая быстро распространилась на всю страну, за создание у подножия памятника Линкольну музея, где нашли бы свое отражение эти знаменательные события. Со всех концов США школьники стали присылать в Фонд по несколько центов на строительство этого музея, и Конгресс и служба Национального парка в конце концов преобразовали одно из хозяйственных помещений, сделав его дополнением к мемориальному комплексу, которое посетили уже миллионы человек.

По мнению Джэнгера, несмотря на все глобальные технологические и геополитические изменения, в следующем поколении будет все еще очень много американцев, разочарованных деятельностью правительства и не имеющих должного представления об основных проблемах, стоящих перед страной. Поэтому основная задача Фонда «Крупным планом» «сейчас важна, как никогда», – считает Джэнгер. «Роль США в современном мире изменяется, и мы понимаем, что следующая четверть века потребует еще большей приверженности идее гражданского воспитания».

Информационные ресурсы

Библиография

"The Changing Social Contract: Measuring the Interaction Between the Independent Sector and Society"

Working Papers from INDEPENDENT SECTOR's Research Forum.

Washington: INDEPENDENT SECTOR, 1997. 417 pp.

Drucker, Peter F.

Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles

NY: Harper Collins, 1990. 235 pp.

Fernando, Jude L. and Alan W. Heston

"Introduction: NGOs Between States, Markets, and Civil Society"

The Annals of the AAPSS, vol. 554,

November 1997, pp. 8–20.

(Full issue devoted to "The Role of NGOs: Charity and Empowerment.")

Garr, Robin

Reinvesting in America: The Grassroots Movements that Are Feeding the Hungry, Housing the Homeless, and Putting Americans Back to Work

Reading, MA: Addison-Wesley, 1995. 271 pp.

Gelatt, James P.

Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century

Phoenix: Oryx Press, 1992. 238 pp.

Herman, Robert D. and Associates

Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management

San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 653 pp.

Hodgkinson, Virginia Ann and Murray S. Weitzman, eds.

Nonprofit Almanac 1996–1997: Dimensions of the Independent Sector

San Francisco: Jossey-Bass, 1996. 326 pp.

Hopkins, Bruce R.

"Rationale for Tax-Exempt Organizations"

The Law of Tax-Exempt Organizations

6th ed. NY: John Wiley, 1992. pp. 3–28.

(7th ed. expected April 1998)

McCarthy, Kathleen D., Virginia A. Hodgkinson, Russy Sumariwalla and Associates

The Nonprofit Sector in the Global Community

San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 520 pp.

"Nonprofit Organizations as Public Actors: Rising to New Public Policy Challenges"

Working Papers from INDEPENDENT SECTOR's Research Forum

Washington: INDEPENDENT SECTOR,

1997. 417 pp.

O'Connell, Brian

"Impacts of Nonprofits on Civil Society"

National Civic Review, vol. 84, no. 2, Spring

1995, pp. 126–129.

O'Connell, Brian

Powered by Coalition: The Story of INDEPENDENT SECTOR 1997

San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 256 pp.

O'Neill, Michael

The Third America: The Emergence of the Nonprofit Sector in the United States

San Francisco: Jossey-Bass, 1989. 215 pp.

Pierce, Neal and Curtis Johnson

Boundary Crossers: Community Leadership for a Global Age

College Park, MD: The Academy of Leadership Press, 1997. 72 pp.

Электронную версию этого документа см.:

<http://civicsource.org/KLSP/boundary.htm>

Reynolds, Alan

Death, Taxes and the Independent Sector: Reflections on the Past and Future Growth of Private Charities and Foundations

Washington: The Philanthropy Roundtable, 1997. 56 pp.

Электронную версию этого документа см.: <http://philanthropyroundtable.org/reynolds2.html>

Salamon, Lester M.

Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroads

New York: Nathan Cummings Foundation, 1997. 50 pp.

Электронную версию этого документа см.: http://199.97.60.3/ncf/publications/reports/holding_the_center/hc_report.html

Salamon, Lester M.

Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State

Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1995. 310 pp.

Spromer, Cynthia Russell, ed.

Federal Support for Nonprofits 1996: A Comprehensive Guide to More than 750 U.S. Federal Programs that Award Grants and Provide Assistance to Nonprofit Organizations and Agencies

Washington: The Taft Group, 1996.

Weisbrod, Burton A.

The Nonprofit Economy

Cambridge: Harvard University Press, 1988. 251 pp.

Young, Dennis R., Robert M. Hollister, Virginia A. Hodgkinson and Associates

Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations: New Insights from Research and Practice

San Francisco: Jossey-Bass, 1993. 338 pp.

Ресурсы Интернета

Академия руководства

<http://academy.umd.edu/Academy/>

Члены Академии руководства, созданной при Университете штата Мэриленд, считают, что каждый человек может стать руководителем. Поэтому академия способствует развитию и становлению ответственного и этического руководства.

Союз за обновление страны (СНО)

<http://www.ncl.org/anr/>

«Союз за обновление страны» объединяет людей и организации, стремящиеся улучшить жизнь в своих районах. Союз распространяет успешный опыт работы и публикует обширный перечень организаций-партнеров СНО и потенциальных ресурсов.

Американский союз гражданских свобод (АСГС)

<http://www.aclu.org/>

Американский союз гражданских свобод – самая крупная в США организация, выступающая за права личности. АСГС участвует в судебных разбирательствах и разработке законов, а также проводит разъяснительную работу среди населения по широкому кругу вопросов, связанных со свободой личности в США.

Американская федерация учителей (АФУ)

<http://www.aft.org/index.htm>

АФУ объединяет 940 тыс. государственных служащих и людей гуманитарных профессий, включая учителей общественных и частных школ и других работников системы образования, а также преподавателей высших учебных заведений, сотрудников местных органов управления и органов управления штатов, медсестер, врачей

и других медицинских работников. Задача этого союза – защита интересов его членов, которые определяются демократическим путем на национальном уровне, уровне штата и местном уровне.

Американский Красный Крест

<http://www.redcross.org/>

Американский Красный Крест – гуманитарная организация, возглавляемая добровольцами. Она оказывает помощь жертвам катастроф и стихийных бедствий и помогает людям предотвращать чрезвычайные ситуации, готовиться к ним и ликвидировать их последствия.

Американское общество руководителей объединений (АОРО)

<http://www.asaentt.org/>

АОРО – ведущая в мире организация, в состав которой входят представители руководящего звена различных объединений. Приводятся гипертекстовые ссылки на различные ассоциации во всем мире. Специальный раздел посвящен ресурсам: (<http://www.asaenet.org/InformationCentral/ICresmap.html>)

Брукингский институт

<http://www.brookings.edu/>

Будучи частной независимой некоммерческой исследовательской организацией, Брукингский институт ставит своей целью улучшение работы американских институтов, а также повышение эффективности правительственных программ и качества государственной политики США

Центр гражданского воспитания

<http://www.civiced.org/>

Центр гражданского воспитания – некоммерческая, внепартийная общеобразовательная корпорация, содействующая развитию сознательного и ответственного участия в жизни общества граждан на базе ценностей и принципов, лежащих в основе американской конституционной демократии.

Центр по изучению гражданского общества (ЦИГО)

<http://www.ohu.edu:80/%7eips/civil.soc.html>

Центр по изучению гражданского общества (ЦИГО) при Институте Джонса Хопкинса по политическим исследованиям ставит своей целью укрепление институциональных основ демократии во всем мире, содействуя развитию некоммерческих организаций и местного самоуправления.

Центр технологических решений на районном уровне

<http://www.cnt.org/>

Содействует внедрению государственной политики, использованию новых ресурсов и усилению подотчетности властей для обеспечения устойчивого и справедливого развития жизнеспособных городов. В настоящее время центр работает над техническими решениями в области снижения загрязнения воздуха транспортными средствами; налаживания устойчивого производства и утилизации отходов и обеспечения энергией на районном уровне.

Группа «Ситистейтс»

<http://www.citiistates.com/>

Группа «Ситистейтс» представляет собой сеть журналистов, лекторов и консультантов, считающих, что успешное развитие городских агломераций – ключ к достижению экономической конкурентоспособности и устойчивому функционированию общества.

Сеть практического гражданского участия (СПГУ)

<http://www.cpn.org/>

Цель СПГУ состоит в совместной внепартийной разработке практических методов, которыми может пользоваться общественность для решения проблем на местах и в различных организациях по всей стране.

«Сивнет»

<http://www.civnet.org/>

«Сивнет» издается «СИВИТАС», международной неправительственной организацией, занимающейся содействием гражданскому воспитанию. «Сивнет» включает в себя статьи, очерки, книжные обзоры и отчеты в области развития демократии, гражданского общества и гражданского воспитания. В «Сивнет» имеется также реферативно-справочный центр для преподавателей, в состав которого входит библиотека с учебными материалами по гражданскому воспитанию, перечень организаций и программ, содействующих воспитанию гражданина в обществе, и календарь событий в области развития гражданственности.

Фонд «Крупным планом»

<http://www.closeup.org/default/htm>

Внеправительственная, внепартийная организация гражданского воспитания «Крупным планом» учит ответственному участию в демократическом процессе посредством программ гражданского воспитания и публикаций, посвященных работе органов управления и проявлению гражданственности.

Независимый сектор

<http://www.indepsec.org/>

Деятельность «Независимого сектора» направлена на поощрение филантропии, работы на добровольных началах, некоммерческой инициативы и гражданского участия в жизни общества на благо людей.

Институт глобальных компьютерных связей (ИГКС)

<http://www.igc.org/igc/>

ИГКС преследует цель расширения и организации движения за мир, экономическую и социальную справедливость, права человека и экологическую устойчивость во всем мире путем предоставления и развития доступных средств сетевой компьютерной связи.

Лига женщин-избирательниц

<http://www.lww.org/>

Лига женщин-избирательниц представляет собой организацию, занимающуюся разнообразной деятельностью с целью повышения осведомленности и активности граждан и их участия в управлении страной, а также оказания влияния на государственную политику путем просветительства и отстаивания общественных интересов.

«Либерти-нет»

<http://www.libertynet.org>

Некоммерческая корпорация, основанная в 1993 г. группой общественных деятелей и бизнесменов в Филадельфии, штат Пенсильвания, при поддержке местных университетов и частных предприятий. «Либерти-Нет» – крупнейшая в городе сеть, предоставляющая региональную информацию в режиме «онлайн» и имеющая более 400 некоммерческих сайтов Интернета и почти 1000 некоммерческих организаций-пользователей электронной почты и программ просмотра Интернета.

Национальная гражданская лига (НГЛ)

<http://www.ncl.org/ncl/>

Национальная гражданская лига выдвигает новые идеи для создания благоприятных условий жизни для всех граждан и пропагандирует принципы совместного решения проблем и принятия решений на основе консенсуса. НГЛ оказывает техническую помощь, осуществляет издательскую деятельность, проводит научные исследования и организует программы-конкурсы.

Национальный совет некоммерческих ассоциаций (НСНА)

<http://www.ncna.org/>

НСНА – сеть некоммерческих ассоциаций, созданных в разрезе штатов, которые в совокупности представляют более 20 тысяч местных некоммерческих организаций. НСНА содействует тому, чтобы местные некоммерческие организации получили более эффективную поддержку со

стороны штатных и региональных некоммерческих организаций; стремится добиться высочайшей степени подотчетности и нравственности в их работе с целью завоевания более широкой поддержки общественности и доверия к некоммерческому сектору, а также создает союзы с другими организациями для укрепления благотворительного сектора.

Фонд руководства некоммерческими организациями им. Питера Ф. Дракера

<http://www.pfdf.org/>

Созданный на основании идей Питера Ф. Дракера, общепризнанного отца современных методов руководства, и названный его именем, фонд способствует распространению этих методов среди общественных организаций, предоставляя возможности получения образования и ресурсы; проводя совещания и видео-телеконференции; присуждая ежегодные премии Питера Ф. Дракера за нововведения в некоммерческой деятельности, а также разрабатывая ресурсы руководства, создавая партнерства и выпуская в свет различные публикации.

Институт урбанистских исследований

<http://www.urban.org/>

Будучи некоммерческой организацией, Институт урбанистских исследований занимается изучением социальных и экономических проблем в сфере национальной и государственной политики, а также государственных и частных программ, нацеленных на их решение. Институт стремится разрабатывать углубленный подход к общественным проблемам и мерам их разрешения, повышать эффективность принимаемых государством решений и их воплощения, а также информировать граждан о возможных вариантах решений по вопросам, имеющим большое общественное значение.