



Документ Праксис № 15

**Наращивание организационного
потенциала в Центральной Азии:
из опыта работы
в Кыргызстане
и Казахстане**

Лола Абдусалямова
и Ханна Уоррен

Наращивание организационного потенциала в Центральной Азии: из опыта работы в Кыргызстане и Казахстане

Авторы: Лола Абдусалямова и Ханна Уоррен

Ключевые слова: гражданское общество, НПО (неправительственные организации), ООТ (организации общественного типа), наращивание организационного потенциала, Центральная Азия, Кыргызстан, Казахстан

Исполнительное резюме

Гражданское общество получило значительное развитие с момента распада Советского Союза в 1991 году. Более открытая и благоприятная окружающая обстановка и острая необходимость в заполнении пробела по предоставлению социальных услуг была вызвана отсутствием государственной поддержки, которая привела к стремительному росту организаций гражданского общества. Едва оперившиеся неправительственные организации (НПО) получили поддержку от различных многосторонних и двухсторонних доноров и международных НПО (МНПО). Эти организации оказывали не только финансовую помощь, но и помогали в наращивании потенциала и укреплении самого сектора и индивидуальных организаций внутри него. Данный документ фокусируется на истории и текущем состоянии гражданского общества в Кыргызстане и Казахстане, представляя информацию о ключевых действующих лицах по наращиванию потенциала гражданского общества, их деятельности и подходах. Он содержит оценку ключевых вопросов и проблем, многие из которых имеют отношение к наращиванию потенциала не только в Центральной Азии, но и в любой другой стране.

Помощь в Кыргызстане и Казахстане была оказана не только для наращивания потенциала ОГО (организации гражданского общества), но также она позволила самому сектору внести свой вклад в развитии местного потенциала. Обнадеживающим результатом стал рост различных местных организаций поддержки, оказывающих специализированные услуги ОГО и способствующих дальнейшему укреплению гражданского общества. Тем не менее, несмотря на эти огромные достижения, сохраняются серьезные проблемы в регионе, в котором нет финансовой стабильности, и существует сильная зависимость от доноров. Унаследованная авторитарная организационная культура оставила унылое наследство. Ощущается недостаток критического анализа и прагматизма и нехватка спланированных интервенций по наращиванию потенциала. Очень часто фокусирование на реализации проектов и написание отчетов отвлекает их внимание от необходимости по развитию местного потенциала.

Данный документ, написанный весьма опытным местным практиком, подчеркивает, что эффективное наращивание потенциала основывается на учете культуры и контекста общества, в котором проводится такая работа. Он утверждает, что применяемые методы и подходы должны быть гибкими, уместными и соответствующими контексту.

Благодарность

Программа Праксис ИНТРАКа помогла распространить опыт Центральной Азии по наращиванию потенциала в глобальном масштабе. Данный документ является результатом сотрудничества между работниками ИНТРАКа и партнерами из Центральной Азии – сотрудничество, которое во все времена отличалось свободным обменом опытом, размышлений и экспертизы.

Я хотела бы выразить особую благодарность Саймону Форрестеру, бывшему Руководителю программы ИНТРАК по Центральной Азии в Казахстане и Кыргызстане за поддержку и консультации по подбору ключевых информантов и организаций для проведения интервью. Выражаю свою благодарность также Кульнаре Джаманкуловой из Кыргызстана и Гульмире Жамановой из Казахстана за техническую поддержку и организацию встреч.

Спасибо бывшему Координатору Программы ИНТРАК Мие Соргенфрей за ее помощь в планировании исследования, сборе и анализе полученной информации. Я глубоко признательна Чарльзу Бакстону, Саймону Форрестеру, Анн Гарбутт, Сьюзи Принс, Кастури Сен и Ребекке Ригли за ценные и конструктивные комментарии, внесенные в черновой вариант данного документа. Благодарю также Сьюзи Принс за ее координационную поддержку и направление данного документа по необходимому маршруту. И, наконец, огромное спасибо Ханне Уоррен, оказавшей помощь по редактированию содержания и структуризации данного документа.

Лола Абдусалямова

СОДЕРЖАНИЕ

Исполнительное резюме.....	3
Благодарность.....	4
1. Введение.....	7
2. Историческая информация о Центральной Азии	
2.1. Досоветский период.....	9
2.2. Советский период.....	10
2.3. Конец 80-х и развал Советского Союза.....	11
2.4. Пост-советский период.....	12
2.5. Война против терроризма и исламистского экстремизма.....	12
3. Гражданское общество в Центральной Азии	
3.1. История и эволюция.....	14
3.2. Современный контекст и характерные особенности гражданского общества.....	15
3.2.1. Разновидности ОГО и их финансирование	15
3.2.2. Окружающая среда гражданского общества.....	17
3.2.3. Вклад гражданского общества в развитие.....	18
4. Нарращивание потенциала в Центральной Азии.....	21
4.1. Действующие лица и деятельность по наращиванию потенциала.....	23
4.1.1. Двухсторонние и многосторонние Агентства.....	23
4.1.2. Международные НПО.....	24
4.1.3. Местные организации.....	25
4.2. Воздействие наращивания потенциала.....	27
5. Ключевые вопросы и проблемы в наращивании потенциала.....	29
5.1. Контекстные факторы.....	29
5.2. Внутреннее устройство и функционирование организации.....	30
5.3. Внешние взаимоотношения.....	32
5.4. Практика наращивания потенциала.....	33
6. Заключение	38
Приложение № 1: Методология.....	40
Приложение № 2: Список организаций.....	41
Приложение № 3: Список литературы.....	42

1. Введение

Данный документ Праксис исследует возникновение и практическое применение методов по наращиванию потенциала в **Кыргызстане** и **Казахстане** и, надеемся, что он внесет вклад в осознание препятствий по развитию организаций гражданского общества в бывших советских республиках. Вместо представления полного описания и анализа развития ОГО, документ исследует достижения и недостатки, и проблемы по наращиванию организационного потенциала, с которыми сталкиваются местные ОГО. Он содержит практические рекомендации для наращивания потенциала региона в будущем, а также воспроизводимые уроки по наращиванию потенциала в любой другой стране.

Республики Кыргызстан и Казахстан были выбраны с целью предоставления обзора по наращиванию потенциала в этих двух совершенно разных странах. Кыргызстан является одним из самых бедных регионов Центральной Азии. В отличие от него Казахстан, согласно классификации Всемирного Банка, страна со средним доходом, статус которого может вызвать прекращение донорской поддержки. Целью нашего исследования не было предоставление сравнительного анализа между двумя странами, а скорее всего использовать эти данные для обзора по интервенций по наращиванию потенциала, который характерен для всего региона и он отражает разнообразие развития гражданского общества.

Документ начинается с исторической информации о Центральной Азии (Раздел 2), анализа эволюционного развития и сегодняшнего состояния гражданского общества в регионе (Раздел 3). Далее подробно описываются ключевые действующие лица и их деятельность (Раздел 4). Основные задачи и проблемы раскрываются в пятом разделе до представления заключений (Раздел 6).

Документ подчеркивает, что эффективное наращивание потенциала основывается на учете культурных особенностей и контекста гражданского общества, в котором проводится такая работа. Методы и приемы должны быть гибкими и соответствовать конкретному контексту. Местным НПО и организациям, которые помогают им, необходимо использовать целостные подходы с учетом потребностей всей организации. Им необходимо найти наилучшие пути для осмысления и критического рассмотрения существующих и установленных методов работы.

Данный документ является одной из серий документов Праксис «Признание и реагирование на культуру и контекст», которые предлагают географическое отображение в практике по наращиванию потенциала¹. Программа Праксис ИНТРАКанаправлена на то, чтобы ОГО смогли более эффективно осуществлять свою миссию с помощью активного накопления, использования, обмена

¹ Предыдущие документы из серии были посвящены изучению влияния контекста на наращивание потенциала во Франции (Документ Праксис № 1 «Наращивание Потенциала с французской точки зрения», М.Соргенфрей, 2004 г) в Испании (Документ Праксис № 5 «Наращивание Потенциала НПО: с точки зрения сектора НПО в Испании», Харси, 2005), в Иране (Документ Праксис № 8 «Наращивание Организационного Потенциала в Гражданском Обществе Ирана: картирование прогресса развития ОГО, Сквейр, 2006), в Боснии, Герцоговине и Косове (Документ Праксис № 9 «Наращивание Потенциала Гражданского Общества в пост-конфликтных обществах: Опыт Боснии, Герцоговины и Косово», Серланд, 2006).

инновационной и соответствующей контексту практикой и исследованием в области наращивания организационного потенциала. Автор дальше развивает эти стремления путем исследования вопросов, каким образом наращивание потенциала понимается и применяется на практике в Центральной Азии. Далее она предлагает общепринятые представления, подходящие для усиления ОГО в любой стране.

Документ создан на основе полуструктурированных интервью и обсуждений в фокус группах, проведенных в Кыргызстане и Казахстане в сентябре 2005 года с местными НПО, организациями поддержки, которые помогают им в наращивании потенциала, Международными НПО и донорами. Наши диалоги фокусируются на изучении опыта как получателей, так и провайдеров услуг по наращиванию потенциала и выявлению извлеченных уроков о том, как на самом деле наращивать потенциал. Наши данные и анализы были обогащены сравнительно незначительным объемом имеющейся документацией по региону (в приложении № 1 более подробно освещена методология).

Лола Абдусалямова из Узбекистана проработала с ОГО из республик Центральной Азии в течение десяти лет. С 2001 по 2005 год она была руководителем программы в республиках Узбекистан, Таджикистан и Туркменистан и в настоящее время является консультантом ИНТРАК. Лола использовала свой огромный опыт и знания об этом регионе при написании данного документа. Она надеется, что этот документ может предложить правильное представление о проблемах по наращиванию организационного потенциала в Центральной Азии.

2. Историческая информация о Центральной Азии

В данном разделе приведены некоторые события из истории Центральной Азии, а точнее **Казахстана** и **Кыргызстана**, которые необходимы для проведения анализа возникновения и развития гражданского общества и окружающей среды, в котором оно сейчас действует.

Население **Казахстана** и **Кыргызстана** в 2005 году составляло приблизительно 15 и 5 миллионов соответственно. Обе страны являются многонациональными из-за многочисленных миграций, последовавших в результате Сталинских репрессий, голода, вызванного коллективизацией, эвакуаций во времена Второй мировой войны, послевоенных депортаций людей, которых подозревали в сотрудничестве с нацистской Германией и миграцией людей, откликнувшихся на призыв Советов по поднятию «целинных земель» Казахской Советской Социалистической Республики. Советская идеология описывала различные национальности, проживающие совместно в дружбе и согласии, однако периодически возникали межнациональные конфликты, включая конфликты между узбеками и кыргызами на юге **Кыргызстана** в 1990 году. В настоящее время многие люди говорят на двух языках. Преподавание русского языка наряду с национальным языком было обязательным в Советское время, и он стал лингва франко в сельской местности – фактором, способствующим внесению различий между городом и деревней. Большая часть населения – мусульмане, подавляющей частью суннитского направления и небольшое количество шиитского направления в Таджикистане. Ислам стал обновленным источником отличительной особенности в пост-советский период, так как открылось много новых мечетей и снова возродились запрещенные суфийские ордены. Основными христианскими вероисповеданиями являются русская православная, римская католическая и украинская католическая.

2.1. Досоветский период

Долгое время Центральная Азия находилась во власти кочевников. Когда харизматические лидеры призывали племена объединить свои силы, они оказывали влияние на оседлые народы огромной территории. Чингиз-хан, объединивший племена Монголии и Тимур (тюркский полководец, известный на Западе как Темирлан) завоевали Центральную Азию и другие территории за ее пределами в четырнадцатом веке. Господство кочевников закончилось в шестнадцатом столетии в связи с тем, что применение пороха и современного оружия позволило оседлым народам победить степных кочевников и получить контроль над регионом.

Туркестан был важным стратегическим регионом для царской России, так как торговые пути соединяли Россию с северо-западными границами Британской Индии. Российская экспансия Центральной Азии была связана с военной логикой и «Великой Игрой» с Великобританией за региональное влияние. К концу девятнадцатого века царское государство завоевало большую часть Центральной Азии. Казахстан оказался под полным контролем России, а остальные регионы были разделены на несколько малых Ханств (включая Хивинское, Бухарское и Кокандское Ханство), которые стали вассалами России.

Присоединение казахских степей к России не было добровольным. Против российской власти возникало несколько казахских восстаний. Местные жители не считались полноправными российскими гражданами и не получали привилегии, полагающиеся по статусу, однако, они не были обязаны нести воинскую повинность. Попытки призвать казахов в военнизированные трудовые отделения в 1916 году привели к анти-российскому восстанию, которое было жестоко подавлено.

Туркестан занял важную экономическую нишу в Российской Империи, особенно потому, что хлопок становится важным товаром после крушения американских поставщиков в результате Американской Гражданской войны. Огромные просторы земель, изначально использованные и принадлежавшие кочевникам, перешли в государственную собственность. Царское правительство разработало программы для поощрения миграции русских из отдаленных сельских местностей, где орошаемые земли были в большом дефиците. Присоединение Центральной Азии к Российской Империи вызвало поток российских товаров, промышленного оборудования, строительство железных дорог и развитие производства в основном хлопка. После Октябрьской революции 1917 года Центральная Азия вошла в состав Советского Союза.

2.2. Советский период

Начиная с образования Советского Союза в 1922 году и до его развала в 1991 году четыре республики Центральной Азии – Узбекистан, Туркменистан, Таджикистан и Кыргызстан – территория которых при российском царе была известна, как Туркестанское Генерал Губернаторство – в прошлом были единой частью Советской системы. А Казахстан, в отличие от этих республик, описывался как отдельный регион. Согласно Центральной Экономической Системы, Советский Союз был разделен на 18 экономических зон. В одну зону Центральной Азии входили четыре республики, а Казахстан составлял отдельную экономическую зону.

Коммунистическая партия Советского Союза имела многочисленные функции, определяя все вопросы внутренней и внешней политики, и следила за обязательным исполнением этой политики всеми национальными государствами, входящими в состав Союза. Планирование и управление экономикой производилось централизованно. Государству принадлежало практически все производство, и оно оказывало огромное влияние на рынок, так как в результате индустриализации все отрасли производства во всех Советских республиках были взаимосвязаны. Главная функция Центральной Азии заключалась в обеспечении сырьем. Наследие этого периода помогает объяснить современные события. Корни многих различий между Казахстаном и Кыргызстаном можно найти в Советском периоде развития, контраст между быстроразвивающимся и урбанизированным Казахстаном и более сельским Кыргызстаном.

Во всех пяти республиках Центральной Азии сельское хозяйство являлось основным источником существования для огромной части населения. Несколько земельных реформ были предприняты в землепользовании, включая коллективизацию в середине 30-х годов. Российские крестьяне и в особенности «кулаки» (которым принадлежали большие хозяйства и использовавшие

наемный труд) больше всех сопротивлялись реформам. Вынужденные отдать свои собственные земли и работать в колхозах, они должны были продавать свою продукцию государству по искусственно заниженным и централизованно установленным ценам. Кочевая жизнь резко изменилась, так как природные пастбища и поголовье скота были конфискованы и кочевники вынуждены были перейти на оседлый образ жизни. А те, кто отказался подчиниться этому, покинули эти земли, и как следствие тысячи казахов и кыргызов мигрировали в другие регионы Центральной Азии, такие как Китай и Монголия.

Общепризнанно, что Советский период принес колоссальное развитие, превратив Центральную Азию из отсталого крестьянского региона в систему независимых республик с развитой промышленной экономикой. Советский Союз построил физическую и социальную инфраструктуру, сделал доступным железнодорожный и воздушный автотранспорт и осуществил внушительные достижения в народном образовании, при этом достигнув 90% грамотности в регионе до объявления независимости бывших союзных государств. Государственная гарантированная система здравоохранения ликвидировала такие распространенные заболевания, как тиф, малярия и холера. Женщины получили равный доступ к образованию, право на труд и участие в общественной жизни.

2.3. Конец 80-х и развал Советского Союза.

Централизованная плановая экономика существовала до конца 1980 года, когда она была отменена Михаилом Горбачевым. Последний советский лидер произвел кардинальные реформы. Перестройка (реструктуризация экономики) была связана, согласно общественному мнению, с новой политикой гласности, которая предоставила свободу открытым дебатам и плюрализму. Горбачевские реформы дали возможность советскому народу участвовать в экономическом развитии и перестройке. Такая свобода высказываний в недалеком прошлом была даже невообразимой. Введение некоторых изменений в конституцию СССР открыло возможность много-партийной системе и политическому плюрализму. В связи с тем, что Коммунистическая партия потеряла контроль над средствами массовой информации и атмосфера свободы слова обеспечила критику правительства, журналисты и писатели стали раскрывать ужасы сталинского периода и освещать острые социальные и экономические проблемы, которые игнорировались и скрывались советскими лидерами в течение долгого времени. Важные жилищные и продовольственные вопросы, алкоголизм и загрязнение окружающей среды теперь могли публично обсуждаться и выноситься на рассмотрение общественности.

Тем временем по всему Советскому Союзу назревало недовольство государственной политикой, например в 1986 году в бывшей столице Казахстана, в Алмате, казахская молодежь организовала демонстрации. Недовольство было вызвано московским назначением непопулярного среди местного населения чиновника в качестве Первого Секретаря Коммунистической Партии Казахстана. Внезапно яркий общественный облик Советского Союза исчез. Иллюзии официальной печати рассеялись и обнажились негативные аспекты советской действительности. Разочарование и последствия экономического кризиса начали подрывать веру населения в коммунистическую систему и привели к ее окончательному крушению в 1991 году.

2.4. Пост-советский период

В 1990 году **Казахстан** и **Кыргызстан** заявили о своем суверенитете и вместе с другими государствами региона стали независимыми республиками. Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан и Узбекистан в настоящее время являются постоянными членами Содружества Независимых Государств, союза, образованного 11 бывшими советскими республиками. Все бывшие советские республики унаследовали экономику, не способную самостоятельно существовать без централизованной экономической системы. Нарушились традиционные взаимоотношения между поставщиками и производителями, и возросла безработица. Резкое сокращение государственных социальных услуг привело к ухудшению уровня жизни, особенно в сельской местности.

Каждая из пяти республик Центральной Азии имела различные методы и средства для планирования и реализации будущего развития. Все республики внезапно столкнулись с огромными проблемами по становлению нации и построению конкурентоспособной экономики в регионе, которая ранее группировалась вокруг специализированного производства более крупной советской экономики (Гиффен и др.2005). Многие пытались сделать это путем перестройки централизованной экономики в рыночную экономику через приватизацию государственных производственных предприятий и земель.

Казахстан получил значительное экономическое развитие, в основном благодаря большим запасам газа, нефти и природных ресурсов. Общий уровень жизни в этой республике по сравнению с другими народами Центральной Азии намного выше. Однако, либерализация экономики привела к неравенству и повышению бедности в сельской и городской местности (ПРООН, 2004). Огромная часть русского населения проживает в основном на севере страны и в больших городах.

Кыргызстан является одной из самых бедных республик в Центральной Азии. Это географически закрытая страна и крупные экономические демографические центры отделены горами. Страна разделена на северную и южную части в Ферганской долине, где преимущественно проживают этнические узбеки. Экономика Кыргызстана, в прошлом сильно зависевшая от государственных субсидий, понесла большие убытки из-за потери рынков после развала Советского Союза.

Казахстан и **Кыргызстан**, в отличие от других республик Центральной Азии, больше ориентированы на реформы и имеют независимые средства массовой информации и многопартийную демократию. Именно в этих странах в последнее десятилетие НПО и гражданское общество получили возможность свободно развиваться².

2.5. Война против терроризма и исламистского экстремизма

Центральная Азия всегда была территорией стратегических интересов, так как она была расположена на перекрестке древних торговых маршрутов и по соседству с великими евроазиатскими государствами. Аналитики утверждают, что энергетические ресурсы региона и его выгодное расположение стали потенциальным очагом конфликта с Россией и Китаем. Горные границы

региона имеют проходы для проникновения радикализма из Ирана и Афганистана и перевозки оружия и наркотиков (ЮСАИД, 2000). Центральная Азия стала кипучим муравейником после нападений на Всемирный Торговый Центр 11 сентября 2001 года. Соединенные штаты выбрали Афганистан для нападения, перестройки системы и истребления наркотиков. Ряд военных баз США были дислоцированы в Узбекистане³ и Кыргызстане, как часть «войны против терроризма».

Изолированные от традиционных связей с мусульманским миром в течение семидесяти лет коммунистического правления, мусульмане Центральной Азии в настоящее время имеют возможность обучаться за границей, а точнее в Турции, Пакистане и Саудовской Аравии. Религиозная литература со всего мусульманского мира стала теперь доступной, как и в других регионах. Некоторые пропагандируют совершенно другую форму ислама. Вахабизм – формальная и пуританская теология, запрещающая телевидение, музыку, фотографии и любые визуальные представления живых существ – обрела точку опоры.

Опасения исламистского экстримизма заставили государства Центральной Азии вернуться к советским стандартам контроля над религией. В Кыргызстане запреты в основном касались таких религиозных течений, как Хизб-ут-Тахрир, подпольной политической группировки, стремившейся заменить существующие государства в Центральной Азии на Исламский халифат. Международная кризисная группа (ICG) изучала, каким образом правительства в Узбекистане, Таджикистане и Кыргызстане контролируют мечети и следят за проявлениями каких-либо религиозных элементов, как явной угрозы светской природе режима (ICG, 2003).

² Стратегия помощи ЮСАИД в Центральной Азии 2001-2005

³ В 2005 году военная база США была закрыта по заявлению правительства Узбекистана

3. Гражданское общество в Центральной Азии

3.1 История и эволюция

В досоветский период экономическая и общественная жизнь была сосредоточена вокруг кланов, племен и соседних общин. Как отмечает Миленконт (2004), частная собственность, свободное самоуправление городов и товарно-денежные отношения не существовали в досоветской Центральной Азии, лишая новые государства основы для демократии и гражданского общества. В традиционных кочевых общинах родственные связи регулировали отношения с внешним миром и обеспечивали гарантию физической безопасности. Царские лидеры и чиновники опасались ислама, боялись его потенциала к объединению мусульманского мнения в регионе. Однако они понимали, что подчинение мусульманских народов можно достигнуть путем поддержки религиозных лидеров. Поэтому религиозные лидеры играли огромную роль в формировании народного мнения. Исламская система судопроизводства и образования оставались нетронутыми в течение всего досоветского периода.

Советское государство со своей мощной господствующей Коммунистической партией играло важную роль в становлении, а также в управлении «гражданским обществом». На всей территории Центральной Азии «добровольные ассоциации» управлялись централизованными органами, которые имели четко сформулированные ценности и цели (ПРООН, 2002). Они объединяли оздоровительные группы, потребительские кооперативы, профсоюзы и профессиональные ассоциации. Надо было обязательно принадлежать к какому-либо профсоюзу или профессиональной ассоциации. Для тех, кто работал на государственных предприятиях, предлагались такие льготы, как путевки в санатории для получения медицинского лечения, туристические поездки, бесплатные или платные путевки в пионерские лагеря для детей, выделение государственных квартир и разрешение на покупку автомобиля. Членство являлось средством вознаграждений или наказаний. Коммунистическая идеология проникала во все добровольные организации. Это сопровождалось жесткой цензурной политикой и притеснением религиозных организаций и оппозиционных движений. Самыми крупными идеологическими организациями были Коммунистический Союз Молодежи (Комсомол) и Пионерская организация (для детей в возрасте 10-14 лет). Общеобразовательная система обучения служила для воспитания будущих лидеров профсоюзов, комсомола и коммунистической партии.

Перестройка и гласность способствовали развитию плюрализма, давая возможность людям объединяться вместе для выражения различных политических взглядов и рождению подлинного гражданского общества. Появились истинно гражданские инициативы и общественные ассоциации. Они обеспечивали доступ для активного неправительственного вовлечения в рост осведомленности и лоббирование применения международных конвенций (АСТ СА, 2003). В настоящее время политические движения, направленные на распространения коммунистической идеологии среди советской молодежи, уже не существуют. Однако, большое количество крупных неперестроенных общественных организаций – таких как, общества инвалидов, союзы композиторов или писателей и спортивные клубы – до сих пор существуют в современной Центральной Азии. Вместе с тем, они дали развитие новым формам общественных организаций, включая ННО, организации общественного типа (ООТ) и органы самоуправления⁴.

⁴ Центральные правительства утвердили стратегию по децентрализации и развитию местных органов самоуправления. В результате чего в каждой стране появились органы самоуправления в различных формах. Например, в Узбекистане появились Сходы Граждан, больше знакомы как Махаллинские Комитеты, а в Кыргызстане Органы Местного Самоуправления

В период, когда большинство бывших советских стран были готовы к демократизации, понятие об НПО еще не существовало. Существовал еще недостаток знаний о роли и целях НПО, большая часть которых первоначально финансировалась международными донорами. Термин «неправительственная организация», введенный Западными донорами, очень часто рассматривался, как условие для демократического перерождения. По большому счету развитие ОГО, включая НПО и другие гражданские организации, является скорее результатом международного влияния.

Определение НПО, используемое исследователями Казахстана (ПРООН 2002:11) – «открытые некоммерческие общественные организации, не ограниченные профессиональной спецификой (поэтому к НПО не относятся профсоюзы) и не стремящиеся к государственной власти (поэтому к НПО не относятся партии) – употребляется по всему региону. Это определение перекликается с дебатами Региональной Конференции НПО Центральной Азии в 1995 году о том, как классифицировать НПО⁵. Необходимо отметить, что это определение исключает профсоюзы и политические партии из числа организаций гражданского общества. Большая часть НПО, возникшие после завоевания независимости, в основном предоставляли услуги, заменив учреждения, которые перестали функционировать после развала Советского Союза. НПО в основном считались организациями, которые брали на себя функции, уже не выполнявшиеся государственными организациями.

Большинство НПО в Центральной Азии создавались и возглавлялись высокообразованными людьми. Многие люди, вступившие в НПО, особенно женщины с лидерскими качествами и навыками руководства, нашли дорогу к самовыражению и профессиональному развитию. Для некоторых людей, членство в НПО послужило единственным путем для борьбы с растущим экономическим, социальным и психологическим стрессом постсоветского образа жизни.

3.2 Современный контекст и характерные особенности гражданского общества

Данный раздел рассматривает три характеристики гражданского общества:

1. разновидности и основные типы ОГО в двух странах (и в Центральной Азии)
2. их размеры, состав и финансирование
3. окружающая среда, в которой функционирует гражданское общество (законодательная, политическая, налоговая и общественно-культурная) и какое влияние она оказывает на обеспечение его развития, прав и благополучие⁶.

3.2.1. Разновидности ОГО и их финансирование

Очень трудно определить, какое количество активных действующих лиц существуют в секторе НПО. В 2004 году в **Кыргызстане** было зарегистрировано 8,000 НПО, из которых активно работали 2,000 организаций и почти одинаковое количество в **Казахстане**, из которых активно работали всего лишь половина (ЮСАИД,

⁵ Региональная конференция по законодательству об НПО, финансируемая ЮСАИДом, оказала огромное влияние на разработку законодательства об НПО в каждой республике Центральной Азии.

⁶ Данные характеристики основаны на концепции организации CIVICUS о характеристиках гражданского общества. См. «Индекс Гражданского Общества» CIVICUS, Холлвей (2001) и Генрих (2004).

2004). Вызывает большую озабоченность то, что легкий доступ к средствам доноров привел к быстрому росту количества НПО. В Кыргызстане с иронией высказываются по поводу того, что каждая община очень скоро будет иметь свою НПО, так как существуют очень большие сомнения по поводу их стабильности. Как и во многих других странах, НПО в Центральной Азии первоначально зависят от внешнего финансирования доноров. В ходе исследования было выявлено всего несколько организаций, которые смогли продемонстрировать свой потенциал сбора средств за счет членских взносов и прочих источников.

Законодательная структура в основном позволяет НПО получать государственное финансирование и, в более ограниченных объемах, участвовать в закупках и услугах для государственного сектора (Мур, 2004). Однако, многие НПО жалуются, что большая часть государственного финансирования идет на мнимые НПО, организации с государственным финансированием, связанные с чиновниками правительства и созданные государственными учреждениями для получения доступа к общественным фондам и государственным субсидиям. В **Казахстане** такие ассоциации, созданные правительством, находятся в более благоприятной ситуации для получения государственных контрактов по предоставлению социальных услуг. Существуют риски в финансировании некоторых НПО при отвержении других (ПРООН, 2002).

Организационный потенциал, размер их активов и общественный облик НПО значительно выросли в обеих странах. Все большее количество НПО набирается опыта в предоставлении услуг и доступе к местным ресурсам. В результате чего этот сектор расширил свою сферу деятельности, перейдя от предоставления социальных услуг (хотя НПО с данной сферой деятельности встречаются очень часто) к адвокации и защите прав человека.

Термин «организация общинного типа» является новым словом в Центральной Азии. Более распространенными выражениями в 90-х годах были «инициативные группы» людей с похожими интересами, объединившихся для решения местных проблем и традиционные группы взаимопомощи с различными целями и функциями. Общественные группы обычно менее формальны по сравнению с НПО, у которых в основном отсутствует письменное выражение миссии, нет формальной структуры и системы. Исследования, проведенные ИНТРАКом в регионе в 2003-2004 годы, предложили одно из определений ООТ как «группы людей, проживающих в одной местности и объединенных для своих общих интересов (в отличие от НПО, которые действуют в более широком масштабе)» (Бакстон и Превитт, 2004:8). Успех ООТ очень часто зависит от его лидера, и в особенности, от его (ее) уровня образования и опыта работы. Тесное сотрудничество с местными органами власти является очень важным. ООТ очень часто считаются конкурентами, даже если их руководители избираются членами общины после утверждения местными чиновниками. Однако, в некоторых случаях руководители ООТ (например, органы самоуправления в Кыргызстане) занимают также высокие должности в местной администрации. Это тоже может привести к двойной лояльности и замешательству, кого же на самом деле они представляют – местную власть или ООТ. В настоящее время в гражданском обществе Кыргызстана идут дебаты по вопросу, должны ли НПО работать напрямую с местной администрацией и отвергать фиктивные ООТ, образованные чиновниками, чтобы перекачивать средства доноров для своих собственных целей.

Существуют очень много различий в работе НПО в регионе. В **Кыргызстане** непропорционально огромное количество крупных НПО, расположенных в столице Бишкек, а в **Казахстане** первые НПО появились в Алматы и других развитых административных центрах. Хотя до сих пор большинство НПО расположены в крупных и малых городах, сообщества НПО постепенно распространяются в сельских местностях. Это происходит особенно быстро в Кыргызстане из-за того, что доноры оказывают поддержку для укрепления общественных групп в малых городах и селеньях. Поэтому НПО активизировались в создании сельских ОГО и способствуют их вовлечению в местное развитие и оказанию услуг (Херман, 2004).

Другим важным фактором, влияющим на динамику гражданского общества в обеих странах, являются племенные и клановые взаимоотношения. Они очень сильные в местных общинах и, особенно на юге **Кыргызстана**. Солидарность и доверие между сельскими жителями в отдаленных от столицы Бишкека районах означает, что индивидуальный подход может быть использован для доступа к бедным семьям и сбора средств для совместных общественных инициатив. В сельских общинах огромное значение имеют возраст и старшинство. В **кыргызской** общине решения очень часто принимают те лица, которые представляют сильные группы, тогда как социально уязвимые группы – например, молодежь, женщины или бедные семьи – очень часто исключаются из процесса принятия решений.

3.2.2. Окружающая среда гражданского общества

Законодательная система, регулировавшая деятельность общественно-полезных и социально-значимых организаций в Советском Союзе, была основана на Декрете о добровольных ассоциациях и союзах, утвержденного в 1932 году (Каримов Ш. 2004). В 1989 году в Советском Союзе был принят новый закон об общественных организациях, содержащий общую законодательную структуру для некоммерческих и членских организаций и ассоциаций. Закон создал основу для аналогичных законов, принятых в республиках Центральной Азии после развала Советского Союза. **Кыргызстан** и **Казахстан** приняли закон о некоммерческих организациях в 1999 и 2001 соответственно, который регулирует разнообразные формы ОГО (Боржелли, 2005). В связи с тем, что в определение негосударственных и некоммерческих организаций не входят политические партии, профсоюзы и религиозные организации, последние имеют свои собственные законодательные основы. В соответствии с Международным Центром по Некоммерческому Законодательству (ICNL)⁷, Закон **Кыргызстана** о Некоммерческих организациях создает самые благоприятные условия для развития ОГО в стране. Закон разрешает работать организациям без регистрации и, если они примут такое решение, в течение 10 дней они не оплачивают взнос.

Правительство **Кыргызстана** попыталось создать отдельный закон касательно ООТ. Компания, проведенная лидирующими НПО, с успехом предотвратила это мероприятие, указав противоречия с другими законодательными документами, неопределенный статус организаций общинного типа, описанных в законе и уровень полномочий, передаваемых для местной администрации по контролю над ОГО (Интербиллим, 2004). Новый закон об ООТ не намерен создавать благоприятные условия для их развития. Закон может легализовать их возможность получать доход,

⁷ См. <http://www.icnl.org>.

но в то же время, он может обязать их уплачивать налог на расходы. Гражданское общество в Казахстане в настоящее время озабочено определением статуса ООТ согласно действующему законодательству. Как только они официально регистрируются, они считаются НПО и, тем самым, теряют свой первоначальный статус и характер в качестве неформальных общинных организаций.

Взаимоотношения НПО с правительством переросли из подобострастного в совместное сотрудничество, так как в настоящее время уже признано, что НПО охватывают большую часть населения. Правительства стараются больше помогать НПО, вовлеченных в оказание услуг (заполняя пробелы в государственном социальном обеспечении), но менее благосклонны по отношению к НПО, пропагандирующих уважение прав человека. Глобальная угроза терроризма и эффект цепной реакции «цветных революций» – Розовая революция, свергнувшая Эдуарда Шеварнадзе Президента Грузии в 2003, Оранжевая революция, выступившая против подделки результатов избирательной компании на Украине в 2004 году и, наконец, Тюльпановая революция, антиправительственные движения, последовавшие после выборов кандидатов в **Кыргызстане** в марте 2005 года обострили взаимоотношения между НПО и правительством по всему региону. Многие местные политики считают, что эти события не могли произойти без помощи международных и местных НПО, и особенно они обвиняют Фонд Сороса по финансированию грузинской оппозиции. На фоне этой атмосферы недоверия правительство **Казахстана** предприняло меры по усилению контроля над НПО, особенно работающих в области защиты прав человека. Многие комментаторы отмечают, что недавно введенная политика национальной безопасности предоставляет больше свободы по контролю над НПО, в особенности получающих финансирование от иностранных НПО. Это негативно отразилось на работе НПО, деятельность которых направлена на укрепление демократии и мониторинг избирательной компании.

3.2.3. Вклад гражданского общества в развитие

После завоевания независимости возникшее гражданское общество стремилось заполнить пробелы, доставшиеся от советской системы предоставления социальных услуг, защищать права граждан и решать проблемы растущего неравенства доходов и бедности. В Таблице № 1 приводятся сведения о сферах, в которых работают ОГО в Казахстане. Эти сведения можно расценивать, как образец деятельности ОГО по всему региону.

В связи с недостатком сведений, очень трудно оценить экономическое влияние ОГО на процессы развития. Тем не менее, совершенно очевидно, что НПО помогли улучшить жизнь простых людей. Они стараются довести помощь острануждающимся бенефициариям. Многие НПО в Казахстане и Кыргызстане тесно сотрудничают со своими целевыми группами, проводят оценку их потребностей и гибко отвечают на эти потребности. НПО оказывают моральную поддержку и объединяют людей с похожими проблемами, повышают их самоуверенность и вовлекают их в деятельность самопомощи. Местные НПО помогли жителям стать более активными и более осведомленными в сфере гражданских прав и возможностей. ОГО играют решающую роль в мобилизации местных сообществ в сфере таких вопросов, как предоставление социальных услуг и защиты окружающей среды.

Таблица № 1. Деятельность сектора НПО в Казахстане
(адаптировано из idc.2002)

Сфера деятельности	Виды деятельности
Права человека	Защита прав человека (политические права); права потребителей; права национальных и сексуальных меньшинств; права инвалидов; информирование; участие в политических дебатах; мониторинг прав человека
Гендер	Феминизм; проблемы матерей-одиночек; женщины и женщины-инвалиды, уволенные с работы; сексуальное и домашнее насилие; развитие женского лидерства и предпринимательства; доступ к информации
Сокращение бедности	Помощь социально исключенным людям; развитие малого бизнеса; равный доступ к ресурсам; развитие культуры благотворительности и филантропии; информирование; исследования; участие в политических дебатах; мониторинг и оценка
Наркомания	Профилактические мероприятия; пропаганда здорового образа жизни; реабилитационные центры; информирование; мониторинг
ВИЧ/СПИД	Профилактические мероприятия и пропаганда здорового образа жизни; социальные и психологические реабилитационные центры; информирование и лечение болезней, передаваемых половым путем (с особым фокусом на трудовых мигрантов); распространение информации и мониторинг
Окружающая среда	Обучение и доступ к информации; биоразнообразие; защита водных ресурсов; разработка новых технологий; мониторинг
Культура	Независимые художественные галереи и центры современного искусства; фольклорный театр и танцы, литература и ремесла
Сельское хозяйство	Выращивание экологически чистых продуктов; новые технологии; доступ к кредитам и информирование; развитие малого и среднего предпринимательства в сельской местности
Здоровье	Определение и поддержка здорового образа жизни; репродуктивное и сексуальное здоровье и права; образование и развитие местных профессиональных ассоциаций работников здравоохранения; профилактика туберкулеза, ВИЧ/СПИДа, прочих болезней, передающихся половым путем и наркомания
Прочие	Развитие и усиление организаций гражданского общества; предотвращение конфликтов и пограничных проблем

Население не может участвовать в процессах изменений без общественной осведомленности о своих правах и возможностях. НПО помогают им войти в политическую, экономическую и социальные сферы и поощряют их создавать их собственное будущее.

Местные НПО должны учитывать, каким образом интегрировать демократические нормы и ценности во время стимулирования диалога между народом и правительством. Хотя очевиден прогресс и в этом. В отличие от своих коллег в соседних странах, местные НПО в **Казахстане** и **Кыргызстане** усиленно вовлекаются в развитие справедливого управления, механизмов общественного участия и процедурах подотчетности правительств. В нижеследующей рамке продемонстрированы достижения НПО Казахстана в развитии подотчетности и общественного участия.

Три механизма общественного участия в Казахстане

Участие представителей гражданского общества в разработке законов на республиканском, областном и местном уровнях. Представители НПО усиленно вовлекаются в консультативные органы, помогая в разработке новых законов.

Обсуждение с правительством инициатив гражданского общества. Одним из последних примеров является решение Президента Казахстана отменить принятие закона об НПО пролоббированным широким кругом НПО со всей страны в 2005 году.

Участие представителей НПО в советах, созданных при исполнительных органах. НПО помогли создать и за последние три года участвовали в Советах по сотрудничеству, действующих в пяти областях (провинциях) Казахстана. Они оказывают консультативную помощь правительству по вопросам сотрудничества с гражданским обществом. Три НПО (Конфедерация НПО Казахстана, Ассоциация диабетиков Республики Казахстан и Союз Защиты прав потребителей Республики Казахстан) были включены в состав Национального Совета, консультативный совет президента.

Источник: Овчаренко В.(2005г)

4. Нарращивание потенциала в Центральной Азии.

Согласно высказываниям респондентов и организаций, с которыми проводились консультации по данному документу, потенциал обозначает знания, умения, опыт и навыки их передачи другим людям. В русском языке слово “capacity” переводится как «потенциал» или «возможность». Тогда как первое выражение может относиться к внутренним и внешним факторам организации, а второе выражение больше относится к внешнему окружающему миру. Оно включает возможности для групп взаимопомощи улучшать условия жизни для уязвимых слоев населения и возможности для общины в построении эффективных коалиций в решении местных проблем.

В **Казахстане** и **Кыргызстане** наращивание потенциала объяснялось разными путями. Некоторые считали, что очень трудно это описать и считали наращивание потенциала, как что-то, способствующее устойчивости организации. Другие использовали термин со ссылкой на потенциал агентства для функционирования в многочисленных сферах (аренах) и для выявления и получения возможностей. Другие рассматривали его в отношении организационного потенциала и усиленной возможности в достижении поставленных целей.

Две характеристики были отдельно отмечены опрошенными нами людьми: наращивание потенциала организаций и сетей. Понимание наращивания потенциала респондентами было тесно связано с деятельностью самих опрошенных организаций. Многие были вовлечены в тренинги и консультативную деятельность для клиентов или вовлечены в развитие сетей. Необходимо признать, что наращивание потенциала происходит на нескольких уровнях – индивидуальном, организационном, меж-организационном или общественном.

1. Нарращивание потенциала отдельных лиц. Для многих людей, выросших в обществе, где доминирует советский подход к развитию «сверху вниз», очень трудно приспособиться к новым способам планирования и управления. Нарращивание потенциала на индивидуальном уровне означает развитие навыков и получение новых знаний и опыта, необходимого для личного и организационного развития. Тем не менее, изменение менталитета и мышления людей является весьма проблематичным. В дополнение к работникам ОГО, первичные бенефициарии мероприятий по наращиванию потенциала являются бедными и неимущими. Очень важно, чтобы они продолжали развивать уверенность в себе, новые ценности и лидерские навыки, так как без этих качеств они не смогут играть решающую роль в формировании своих сообществ и достижении своих базовых прав.

2. Нарращивание организационного потенциала относится к развитию организационного потенциала, как укреплять и поддерживать организации, чтобы одновременно обучение и усиленный потенциал интегрировались в стиль работы организации. Сюда входит следующее:

- усиление внутреннего потенциала (стратегия, системы, культура и ресурсы)
- развитие основных человеческих ресурсов и построение дополнительных финансовых ресурсов, управление человеческими ресурсами и системы оценки качеством

- систематический анализ деятельности организации
- эффективное институциональное развитие, особенно внешних взаимоотношений с правительством, бизнес сообщества, НПО и общин.

3. Нарращивание потенциала сетей. Конкурентная борьба за финансирование доноров и отсутствие понятия и соответствующих навыков в развитии сетей затрудняли усилия по созданию ассоциаций и сетей НПО в Центральной Азии. Однако, на сегодняшний день в **Казахстане** и **Кыргызстане** есть много активных сетей НПО, многие из которых были инициированы и образованы с помощью доноров. Например, представительство ЮСАИД в Центральной Азии развило в каждой стране систему «ресурсных центров»; промежуточных организаций поддержки. Организации Поддержки оказывали помощь и поддержку сектору НПО и помогали ОГО более эффективно работать с местными общинами.

Вовлеченные в сети НПО рассматривали построение потенциала, как:

- развитие сетей организаций и ассоциаций, способных решать общие проблемы с помощью совместных проектов, исследований, мониторинга и лоббирования
- усиление потенциала сетей путем обмена информацией, консультирования и тренинговых занятий
- укрепление связей и сетей с заинтересованными лицами

4. Нарращивание потенциала на общинном/социальном уровне. В отличие от других стран Центральной Азии, некоторые интервенции по наращиванию потенциала в **Казахстане** и **Кыргызстане** были направлены на развитие способности ОГО принимать участие в политических дебатах и процессах демократических реформ на национальном уровне. Многие международные доноры очень сильно фокусируются на инициативах местных общин, направленные на создание возможностей для местных людей принимать решения и развивать чувство собственности над интервенциями развития. Толчком для наращивания потенциала общин является укрепление способности общины производить оценку своих собственных приоритетов, планирование и управление рабочими планами общины по решению намеченных задач.

Подход, применяемый в большей степени в **Кыргызстане**, состоит в поощрении лиц объединяться в демократически самоуправляемые общинные организации. Атвуд (2001 г) обратил внимание на ряд организованных групп, включая ОГО, в группы взаимопомощи и Сельские Банки, финансируемые донорами. Целью таких интервенций зачастую является предоставление тренингов и микрокредитов для поддержки групп в организации и управлении коллективных сетей сбережения и деятельности по формированию доходов. В исследовании, проведенном Всемирным Банком (2002) подчеркивается, что существует очень много потенциальных общинных реципиентов, которым требуется помощь в наращивании потенциала. В некоторых случаях, это группы не входящие в общины, такие как, промежуточные организации, НПО, подразделения по управлению проектом, подразделения по реализации проекта⁸. Это могут быть также местные организации внутри общины или вновь созданные группы общинного типа.

⁸ Для больших общинных проектов донорские организации (например, ПРООН и Всемирный Банк) стремятся создавать местные Подразделения по Управлению Проектом и Подразделения по Реализации Проекта на срок действия проекта

4.1. Действующие лица и деятельность по наращиванию потенциала

Возникновение мероприятий по наращиванию потенциала в Центральной Азии и определение вовлеченных действующих лиц развивалось и изменялось в течение нескольких лет. На начальном этапе была значительная внешняя поддержка и влияние – преимущественно от Каунтерпарт Интернешнл, ЮСАИД и ИНТРАК – по развитию местных способностей и экспертизы. В настоящее время существуют ряд действующих лиц по наращиванию потенциала, некоторые вовлечены в прямое предоставление, а другие оказывают только функции поддержки. Дополнительно существуют еще ряд академических институтов и частных консалтинговых фирм и бизнес тренинг центров⁹, деятельность которых не была проанализирована в связи с ограничением времени данного исследования.

4.1.1. Двухсторонние и многосторонние Агентства

Ключевая группа заинтересованных лиц, вовлеченных в поддержке наращивания потенциала это такие агентства, как Всемирный Банк, Программа Развития ООН (ПРООН), ЮСАИД и Департамент по Международному Развитию Великобритании (DFID). Их финансирование мероприятий по наращиванию потенциала было неотъемлемой частью общей поддержки развития. Проводимые мероприятия по наращиванию потенциала не были ограничены только гражданским обществом.

ЮСАИД является одним из главных финансирующих агентств по программам развития гражданского общества в Центральной Азии. Цель ЮСАИДа направлена на построение крепких и устойчивых организаций, способных играть решающую роль в процессах демократического развития в странах с переходной экономикой. Последняя стратегия направлена на усиление институционального, финансового и репрезентативного потенциала ограниченного количества лидирующих организаций, которые получают помощь в демократическом управлении, членстве и охвате бенефициариев, финансовом управлении и адвокации.

Всемирный Банк вносит свой вклад в наращивание потенциала на всех уровнях: организациям центральной и местной администрации; промежуточным организациям, таких как НПО и на общинном уровне. Он поддерживает местные процессы развития, которые развивают справедливое руководство и гражданское участие в политических дебатах и процессе принятия решений. Специальным компонентом программы по снижению бедности, финансируемой Всемирным Банком, является продвижение развития сообществ, чтобы общинный потенциал строился на проектных мероприятиях.

ПРООН играют важную роль в дополнении к усилиям государств Центральной Азии по сокращению бедности. ПРООН вовлечен в национальные программы развития, которые включают укрепление и поддержку гражданского общества как источник участия населения и адвокации прав человека. В Кыргызстане ПРООН фокусируется на образовании и развитии групп самопомощи и наращивании потенциала ОГО (см. нижеследующую рамку).

⁹ Нехватка времени означает, что их деятельность не может быть проанализирована в данном документе.

ПРООН – наращивание потенциала групп самопомощи и органов микрофинансирования

В 1998 году ПРООН в Кыргызстане ввел концепцию групп самопомощи как эффективной формы ООТ, способной бороться с бедностью путем поощрения и продвижения мероприятий по формированию доходов. Основными мероприятиями по наращиванию потенциала стали тренинги о том, каким образом создавать сельские группы самопомощи. Каждая новая созданная группа самопомощи проходит цикл: начальное формирование группы самопомощи; создание ассоциаций групп самопомощи; и, наконец, создание специально предназначенных органов, предоставляющих услуги специалистов членам группы и более широкой публике (ПРООН 2003а:4).

Другой программой по наращиванию потенциала, реализованной ПРООН стало усиление органов микро-финансирования в сельских местностях Кыргызстана. Эта программа содержала обучение Микро-Кредитного Агентства (МКА)¹⁰ по законодательству, бухгалтерскому учету, финансовому управлению, управление микро-кредитами и создание проектных предложений. Для менеджеров был проведен тренинг по современному бизнесу и управлению человеческими ресурсами.

(ПРООН 2003b:15).

4.1.2. Международные НПО

До недавнего времени, наращивание потенциала ОГО в Центральной Азии было сферой деятельности МНПО, помогавших пост-советским государствам строить демократические общества. В связи с развитием гражданского общества проводится интерактивное обучение и обменные визиты среди вновь созданных НПО и приобретает популярность среди населения. Поскольку большая часть вновь созданных НПО занималась предоставлением услуг, их интервенции по наращиванию потенциала имели весьма ограниченный фокус на усиление возможности организаций по реализации проектов, финансируемых донорами. В связи с ростом признания роли ОГО в качестве катализаторов демократизации, появилось расхождение в оказываемых видах деятельности по наращиванию потенциала.

Одним из пионеров по наращиванию потенциала в регионе был **Каунтерпарт Интернешнл**, который объединился с ICNL в 1994 году для реализации проекта по развитию НПО, финансируемого ЮСАИД. Отвечая на возрастающие потребности местных НПО, организация предназначена была предоставлять комплексный пакет услуг, включая тренинги, техническую поддержку и малые гранты. По всему региону существует широко распространенное признание главной роли Каунтерпарт Интернешнл в развитии местных неправительственных организаций. Ряд местных организаций относятся с благодарностью к организации как к учителю, который стоял у истоков их первых шагов.

С помощью подготовки местных тренеров Каунтерпарт Интернешнл внес вклад в распространение интерактивных методов по обучению взрослых. Он вырастил кадры местных тренеров, которые стали профессионалами в разработке и проведению тренинговых программ по наращиванию потенциала ОГО. Хотя первоначально

¹⁰ МКА являются специализированными кредитными организациями, образованных как некоммерческие организации. Они должны иметь сертификат от Национального банка по выдаче микро-кредитов физическим и/или юридическим лицам из своих собственных фондов.

усилия были направлены на развитие основных навыков управления проектом, однако постепенно деятельность перешла на консультации по организационному и институциональному развитию.

Другой признанной Международной НПО является **ИНТРАК (Международный Центр по обучению и исследованиям)**. Начав свою деятельность в регионе с 1995 года, он установил сотрудничество с рядом местных организаций поддержки НПО, помогая им в усилении их потенциала и улучшении деятельности. ИНТРАК известен распространением инновационных подходов к обучению и наращиванию потенциала. Его подход по применению серий модульных курсов, сочетающих теорию и практику, помогли участникам применить знания и навыки, приобретенные ими за период поддержки. В частности, Образовательно-Обучающая Программа Поддержки (ETSP), состоящая из пяти трех-дневных тренинговых модулей, позволила организациям ощутить себя не только провайдерами услуг, но и уяснить роль НПО и осознать важность развития персонала. В процессе обучения участники укрепили свое понимание о ключевых организационных вопросах НПО, усилили практические навыки для работы с ОГО и научились думать критически¹¹.

Существует высокое признание нематериальных вкладов, которые внесли МНПО и международные волонтеры, таких как передача определенных знаний, навыков и опыта неоперившимся ОГО и их лидерам. Например, волонтеры **Международной Добровольной Службы (VSO), Добровольцы ООН (UNV) и Корпус Мира** оказали огромное влияние на НПО и их организационную деятельность. Волонтеры **ООН** были вовлечены в усиление сетей НПО и поощрение волонтерства в **Кыргызстане** и соседних странах. Волонтеры ООН помогли в приобретении навыков по совместному развитию и поощряли их применение в программах по сокращению бедности.

4.1.3. Местные организации

Как уже отмечалось ранее, в результате интервенций МНПО появилось много местных организаций поддержки. Появился обнадеживающий рост количества организаций, способных внести вклад в развитие и укрепление гражданского общества с помощью ресурсных центров и специализированной поддержки. Их дальнейшее развитие является решающим фактором для обеспечения непрерывного предоставления экспертизы в наращивании потенциала после ухода международных организаций из региона. Быстрый рост гражданского общества по всему региону вызвал большую потребность в развитии и укреплении организаций поддержки НПО.

¹¹ См. заключительную оценку ПООП, Барбара Брубхер, ИНТРАК, 2004

Центры Поддержки Гражданского Общества (ЦПГО)

За последние пять лет одной из основных видов деятельности Каунтерпарт Интернешнл было создание 33 **Центров Поддержки Гражданского Общества (ЦПГО)** на всей территории Центральной Азии и создание Ассоциаций ЦПГО в **Казахстане** и **Кыргызстане**. ЦПГО помогли новым организациям, особенно в отдаленных районах, воспользоваться тренингами Каунтерпарт Интернешнл и консалтинговыми услугами, которые ранее были доступны только для городских НПО. В дополнение, это стало огромным шагом вперед по развитию местных институтов с определенным опытом по оказанию услуг поддержки ОГО.

Некоторые ЦПГО были созданы на базе существующих НПО, которые уже обрели многосторонние возможности, тогда как остальные были созданы с нуля. ЦПГО консультируют местные ОГО и группы, которые намереваются зарегистрироваться в качестве организаций. На ранних этапах помощь ЦПГО заключалась в основном в проведении тренингов, распространении информации, проведении консультаций по составлению проектов и технической поддержке при написании проектных предложений. Однако, на сегодняшний день пакет поддержки содержит девять компонентов. Сюда входит организационное развитие, управление грантовыми программами, и мониторинг и оценка проекта

Другим примером местной организации поддержки, созданной донорами в **Кыргызстане**, является организация Развитие и Сотрудничество в Центральной Азии (DCCA). Образованная в 2001, она заменила Экуменический Контактный Офис (ELO) Действия Церквей Совместно в Центральной Азии (ACT CA), который был открыт в Кыргызстане в 1996 году. Деятельность DCCA заключается в обучении партнеров в общинах и организационном развитии, консультировании с помощью международных консультантов, предоставлении финансирования микро-кредитным группам и установление сетей для продвижения концепции самопомощи среди местных НПО.

Самыми известными местными организациями поддержки НПО в Центральной Азии являются Центр Интербиллим в **Кыргызстане** и Информационная сеть по устойчивому развитию в Центральной Азии (CASDIN)¹² в **Казахстане**.

CASDIN

CASDIN появился из информационного проекта, реализованного Фондом Экологического Обучения, общественной ассоциации, основанной молодыми учеными и студентами в 1991 году. Начиная с 1994 года CASDIN работает в качестве информационной сети для НПО, занимающихся вопросами экологии в Центральной Азии. В настоящее время поддержка распространяется и на НПО, работающих в других сферах. В 1998 году организация CASDIN была официально зарегистрирована и стала национальной организацией поддержки НПО, предоставляющей тренинги, консультации и информацию. Бюллетень CASDIN «Устойчивое Развитие» широко известен среди организаций по всему региону. CASDIN в настоящее время фокусируется на наращивании потенциала НПО, работающих с социально исключенными людьми на юге Казахстана.

¹² См. <http://www.casdin.freenet.kz> или <http://www.casdin.os.kz>.

4.2. Воздействие наращивания потенциала

Изначально мероприятия по наращиванию потенциала в основном были направлены на создание навыков и знаний персонала НПО касательно управления проектом и взаимоотношений с донорами. Внимание уделялось на тренинги по составлению проектов, стратегическому планированию, социальному партнерству, фандрайзингу, оценке потребностей и разработке проектных предложений. В то время новые НПО, в основном, появлялись в связи с какой-либо проблемой или по инициативе доноров. Они не проводили систематическую оценку изменений, вызванных практикой наращивания потенциала. Поэтому было очень трудно определить детали конкретных изменений, происходящих на уровне организации или гражданского общества. Единственным исключением являются результаты обзора Индекса Устойчивости НПО, ежегодно проводимого ЮСАИД в каждой стране Центральной Азии.

На сегодняшний день, благодаря вкладу МНПО и международных доноров в обучение НПО профессиональный рост и организационный потенциал последних значительно возрос. Хотя многие НПО до сих пор в большей степени создаются в результате реализации проекта и имеют слабый институциональный потенциал, появляется ряд более зрелых организаций. Такие НПО имеют профессиональный персонал, хорошо организованную систему управления и действующие органы управления. Согласно отчету ЮСАИД (2002), это скорее всего НПО с более стабильной финансовой базой. В результате долгосрочного сотрудничества с донорами, у НПО было время для сосредоточения усилий на развитии внутренних структур и персонала.

Со временем НПО стали намного опытнее в решении таких вопросов, как права женщины, экология и обучения. Многие завоевали признание за свой опыт работы. Они продвинулись от внимания на узкие проблемы к более широкому пониманию факторов, способствующих развитию местной бедности (включая бедность, измеряемая не доходом на душу населения), социальной исключенности и уязвимости. Руководитель Центра Интербилим в Кыргызстане отметил: «НПО в Центральной Азии первоначально реагировали на проблемы, связанные с женщинами, окружающей средой и охраной здоровья на микро уровне... НПО в настоящее время пытаются лучше понять контекст региона: каким образом происходит развитие в отношении демократизации, прав человека, поведения правительства... прозрачности, проблем коррупции, законодательных процессов, влияние доноров в стране и т.д». Это еще одно доказательство тому, что наращивание потенциала смещается от базового тренинга по навыкам, связанных с проектом, к созданию знаний о более глубоких проблемах развития.

Меры по наращиванию потенциала оказали воздействие также и на внешние взаимоотношения НПО в Казахстане и в Кыргызстане, и их возможности участвовать в политических дебатах. В 1998 году усилия НПО Казахстана построить тесные связи с директивными органами были более успешными на местном уровне и парламентариями, чем с министерствами и сотрудниками аппарата президента. Тем не менее, к 2005 году несколько НПО стали членами Национального Совета, консультативного совета президента. Это изменение можно рассматривать, как положительную иллюстрацию возможности местных НПО для лоббирования своих собственных интересов. Однако, по всему региону в целом очень часто усилия по адвокации и лоббированию проводятся только одной или двумя крупными НПО. Проводилось очень много тренингов для НПО по адвокации и политическому диалогу с центральным правительством, но многие

местные организации продолжают применять свои собственные механизмы для взаимодействия с различными уровнями правительства. Личные взаимоотношения с государственными служащими и руководителями до сих пор играют важную роль. По мнению ЮСАИД (2004) правозащитная деятельность до сих пор отвечает только на плохое исполнение законодательства, а не опережает события.

5. Ключевые вопросы и проблемы в наращивании потенциала

Несмотря на достигнутый прогресс, имеются еще важные проблемы, стоящие перед гражданским обществом Центральной Азии. Однако, необходимо продолжить основное наращивание потенциала. Данный раздел подробнее описывает некоторые главные вопросы, проблемы и приоритеты. На основании информации, собранной во время интервью, подчеркиваются общие принципы, которые сделали интервенции по наращиванию потенциала приемлемыми и подходящими, сферы, в которых можно было произвести изменения, имеющиеся проблемы и сферы для будущей деятельности и развития. Хотя этот раздел и не представляет полный репрезентативный анализ вопросов и проблем, стоящих перед гражданским обществом, он предлагает отправную точку для выделения новых приоритетов и потребностей и составление дальнейших шагов.

Ключевые вопросы и проблемы по наращиванию потенциала разделены на 4 раздела:

- **Контекстные факторы**
- **Внутренняя организация и функционирование**
- **Внешние связи**
- **Практика наращивания потенциала**

5.1. Контекстные факторы

В Центральной Азии они заключаются в недостаточном понимании законодательства о гражданском обществе, недостаток прозрачности и подотчетности, отсутствие финансовой стабильности и сильной зависимости от помощи доноров.

1. Недостаточное понимание законодательства о гражданском обществе. Существует необходимость развития понимания законодательной системы, в которой функционирует гражданское общество. Необходим регулярный тренинг для лидеров НПО по законодательным аспектам функционирующих организаций. Особое внимание необходимо уделить вопросам, связанным с регистрацией и функционированием ННО, финансовым управлением и отчетностью. Организация ICNL привлекла внимание на необходимость большей осведомленности о том, что деятельность незарегистрированных (неформальных) общественных ассоциаций до сих пор запрещена во всех странах кроме Кыргызстана. Организациям нужно зарегистрироваться в качестве местных, региональных или республиканских юридических лиц. Администрация имеет право запретить национальную деятельность ассоциаций, не зарегистрированных в качестве национальных организаций. Исследование, проведенное в рамках проекта организации Civil Society Watch¹³, предложило подготовить и опубликовать справочные материалы и практические руководства по управлению НПО для улучшения понимания воздействия местного законодательства. Очень важно также пополнять знания о законодательной системе, в которой вынуждены работать провайдеры микрокредитования (Лауер К.и другие, 2002)

2. Недостаток прозрачности и отчетности имеет серьезные последствия для плохо руководимых НПО. Это может быть на руку чиновникам или другим партиям,

¹³ Совместный проект Института Открытое Общество и Фонда Евразия по Законодательной Экспертизе некоммерческого сектора в Коканде (Узбекистан) 2003 г.

враждебно настроенных к некоммерческому сектору и облегчить их задачу по обвинению НПО в сотрудничестве с террористами и/или отмывателями денег. НПО необходимо строить взаимоотношения с правительствами и быть прозрачными и подотчетными, чтобы отражать обвинения о том, что они просто конфронтационные «антиправительственные» организации.

3. Отсутствие финансовой стабильности. В то время как Кыргызстан продолжает получать международную помощь через программы по снижению бедности, многие НПО в Казахстане выразили глубокую озабоченность по поводу своей финансовой стабильности в ухудшающемся донорском окружении. Быстрый рост экономики в Казахстане отразился на мнении среди доноров о том, что для НПО существуют возможности поддержки со стороны бизнеса и правительства. Однако, нет эффективных механизмов для продвижения благотворительности; например, нет ни одного закона об отмене налога на благотворительные пожертвования. В Кыргызстане бизнес сектор тоже очень слабый. Хотя он кажется и развивается, но неизвестно, захотят ли бизнесмены оказывать финансовую поддержку деятельности ОГО, особенно в области наращивании потенциала.

4. Сильная зависимость от помощи доноров. Существует угроза, что условия финансирования могут быть ограничены наращиванием организационного потенциала в сферах, напрямую связанных с реализацией проекта. Подлинные потребности организаций, таким образом, остаются не обсужденными и игнорируются.

5.2. Внутреннее устройство и функционирование организации

Здесь ключевые вопросы связаны с дебатами по передаче знаний внутри организаций; стилей руководства и акцент на развитие индивидуальных лидеров в противоположность к более обширной базе людей с лидерскими навыками; отсутствие навыков финансового и стратегического мышления, аналитические и адаптивные способности; отсутствие наращивания потенциала, специально разработанных для ОГО.

1. Отсутствие организационного обучения и передачи знаний. Индивидуальный уровень наращивания потенциала преобладает в Центральной Азии во многих организациях, которые имеют достаточно средств, чтобы заплатить за обучение персонала на внутренних или внешних тренингах или курсах. Тем не менее, существует сомнение, будут ли знания и уроки, полученные от таких общих тренингов, переданы вниз по ступеньке от участников на более широкую базу своих коллег в организации. Каким образом тренинг применяется на практике? Быстрая смена персонала в НПО затрудняет обучение и поощрение персонала, которые стремятся понять культуру организационного обучения. Организации без институциональной памяти не смогут накапливать и применять приобретенные знания и навыки. Во многих организациях отсутствует система для регулярной оценки потребностей организационного тренинга. Поэтому, редко встречается подходящая система для мониторинга, каким образом новые знания и умения применяются на практике не только индивидуумами, но и организациями, в которых они работают.

2. Авторитарная организационная культура и стиль управления. Наследство авторитарной культуры остается преобладающей в Центральной Азии. Существуют очень слабые связи между высоким руководством и младшим персоналом. Менеджеры не придают значения развитию человеческих ресурсов и имеют плохие взаимоотношения с планируемыми бенефициариями, которых они пытаются поддерживать. За исключением немногих, большая часть ОГО возглавляется

доминирующими личностями с незначительной или вообще без членской основы. Большинство из них отвергают установление демократических форм управления. Согласно исследованию, проведенному ПРООН в 1998 году в Кыргызстане, 85 из 110 респондентов из НПО считали, что оперативное руководство и власть по принятию решений должна принадлежать лидеру и одному или двум постоянным работникам, включая исполнительного директора и бухгалтера. Принципы коллективного или совместного руководства едва ли применяются в организациях, так как иерархия силовых взаимоотношений весьма затвердевшая. Общеизвестно, что лидеры НПО, воспитанные Комсомолом, профсоюзами или Коммунистической партией, являются самыми сильными менеджерами. Они руководят относительно прочно установившимися организациями и имеют ряд выгодных внешних связей, но обсуждение внутренних проблем продолжает оставаться запретом, учитывая уровень подавления угрожающих внутренних дебатов. Усилия по наращиванию потенциала необходимо развивать, чтобы решать эти проблемы и развивать стили руководства, способствующих эффективному функционированию организаций.

3. Слишком большой акцент на развитие лидеров? Многие в гражданском обществе считают, что слишком много внимания уделяется развитию лидерам, чем организациям, которые они возглавляют. Некоторые информанты подчеркнули, что для строительства крепкого гражданского общества, которое состоит из организаций, очень важно инвестировать в организации, а не только в ее руководителей. Очень часто организации считаются надежными, потому что они имеют сильных лидеров, которые привлекают финансирование доноров, тогда как на самом деле, их долгосрочное будущее может быть сомнительным. Сотрудники, работающие в организациях гражданского общества, могут быть высоко квалифицированными работниками, однако, нет структуры для создания организационного единства. Поэтому очень важно провести различие между развитием индивидуальных лидеров и проблемами более широкого распространения этих лидерских качеств внутри организации. Для достижения вышеназванного нужно, чтобы компетентность индивидуального и стратегического управления вместе с потребностями обучения всего персонала открыто обсуждались внутри организации.

4. Недостатки финансового планирования. Общий недостаток навыков финансового планирования имеет очень серьезные последствия, особенно, когда организации должны планировать заранее, прогнозировать годовые расходы и производить расчеты реальных непредвиденных расходов. Помочь им научиться, как это делать, должно стать важным направлением в наращивание потенциала в регионе.

5. Ограниченное видение. Большая часть ОГО не способны думать о долгосрочных перспективах, и не в состоянии обсуждать вопрос стабильности. Очень редко они в состоянии предвидеть, что произойдет после завершения проекта, над которым они работают в настоящее время. Во многих случаях отсутствие стратегического мышления мешает ОГО рассматривать себя в качестве организаций, а не просто группой, образованной специально для конкретного проекта, ограниченного сроком.

6. Отсутствие аналитического и адаптивного потенциала. Имеются сведения, что многие НПО знают и очень часто используют аналитические инструменты в стратегическом планировании и составлении проекта. Тем не менее, им необходимо повышать свой потенциал для проведения анализа и адаптации к национальным, региональным и глобальным изменениям. Необходимо развивать критическое мышление, которое помогает ОГО исследовать самих себя и методы, которыми они действуют, и проводить анализ воздействия своей деятельности. В **Кыргызстане**,

например, НПО имеют потенциал для сбора средств на реализацию проекта и оказанию ряда услуг для целевых групп. Однако, очень редко используются метод планирования, который основывается на консультациях со своими целевыми группами и анализа планируемых социальных изменений (Третьякова, 2005). Они настолько заняты своей повседневной работой со своими бенефициариями, что у них нет времени для проведения анализа, каким образом их мероприятия на микро-уровне вносят вклад в инициативы по развитию и демократизации на национальном уровне. Единичные программы по наращиванию потенциала направлены на потребности в данной сфере. Одним из примеров является Программа ИНТРАК по Развитию Аналитических Навыков организации, которая обучила небольшое количество организаций в **Кыргызстане** и **Казахстане**. Участники Программы считают ее своевременной и инновационной, позволившей им усилить свой потенциал для понимания вопросов бедности и разработать улучшенные программные стратегии на основе критического анализа своей текущей деятельности¹⁴.

7. Отсутствие навыков для проведения аналитических исследований и составления обзоров. Некоторые лидеры НПО очень хорошо пишут отчеты, доклады и статьи по вопросам развития, заказанные международными агентствами, и особенно ПРООН. Однако, многие местные профессионалы из исследовательских институтов сомневаются в навыках местных НПО в проведении всестороннего и достоверного исследования. Фонд Сороса начал работу над наращиванием навыков для развития общественной и социальной политики и новая инициатива ЮСАИД в Центральной Азии намерена оказать содействие местным НПО в наращивании исследовательского потенциала.

8. Отсутствие надлежащего наращивания потенциала ООТ. В отличие от более формальных НПО, ООТ очень часто являются более гибкими и неформальными и создаются членами общины. Они могут приходить и уходить, образовываться или преобразовываться или оставаться в качестве неформальной группы. Инициативы по наращиванию потенциала ООТ, в отличие от НПО, должны отражать эти различные реальности, вместо того, чтобы просто проводить одинаковые курсы обучения, разработанные для НПО. Хотя многие ООТ в **Кыргызстане** и демонстрируют сильные навыки по написанию и реализации проектов, их мыслительные горизонты еще не переходят за рамки проектов. Очень часто они не в состоянии рассматривать себя в качестве организаций, которые существуют по своему собственному требованию и, что они не являются просто реализаторами мероприятий, финансируемых донорами. Должен быть целостный подход в работе с ООТ. Очень важно учитывать, что делает их исключительными, поощрять их обсуждать и дискутировать, используя доступный язык без трудных жаргонов и терминологии. Необходимо стимулировать технику обучения от равного к равному (Всемирный Банк, 2002).

5.3. Внешние взаимоотношения

Очень важно понимать и усиливать потенциал НПО для взаимодействия и установления контакта со своими клиентами и уязвимыми группами и улучшать сети ОГО.

1. Отсутствие потенциала для установления контакта с местными общинами. В Центральной Азии очень часто встречается, когда люди вступают в ОГО с целью получения личной выгоды. Очень часто, в результате этого происходит разрыв между ОГО и теми, чьи интересы они пытаются продвигать.

¹⁴ См. Соргенфрей М. (2006).

Цели и ценности отдельных индивидуумов продолжают доминировать (Третьяков, 2005). Если ОГО хотят стать эффективными, они должны иметь потенциал для установления хороших взаимоотношений со своими заинтересованными лицами и интервенции должны быть основаны на истинных интересах бедных людей.

2. Отсутствие охвата уязвимых групп населения. Лидеры НПО очень много говорят об участии и миссии ОГО по вовлечению каждого в процессы изменений. Они утверждают, что усиление потенциала общинных организаций поможет «поднять людей, стоящих на коленях». Однако, на практике, очень часто все местные акции по наращиванию потенциала не смогли изменить существующую практику.

3. Недостаточный потенциал для создания сетей. Существуют сети, сконцентрированные вокруг определенных проблем – включая сокращение бедности. Существует всего несколько ассоциаций НПО с более широкими целями¹⁵, которые демонстрируют, как членство в сети способствуют совместному обучению, взаимной поддержке и улучшают деятельность. Очень грустно, что многие НПО в регионе имеют очень низкую мотивацию для совместной работы в сети. Они не только не имеют средств для объединения своих действий на национальном уровне, но у них возможно нет навыков, требуемых для того, чтобы сделать сети более эффективными и сократить разрушающую конкуренцию между действующими лицами гражданского общества. Значительные инвестиции вкладываются агентствами по развитию, чтобы способствовать развитию ассоциаций ООТ или групп самопомощи в **Казахстане** и **Кыргызстане**. Очень важно подумать о долгосрочной устойчивости сетей/ассоциаций после завершения действующего срока финансирования. В идеальном случае, интервенции по наращиванию потенциала должны основываться на оценке потребностей сетей.

5.4. Практика наращивания потенциала

Наши обсуждения затронули много вопросов и проблем, связанных с практикой наращивания потенциала в регионе. Сюда входили следующие вопросы: применяемые методы, особенно внимание на одноразовом тренинге; отсутствие связи между теорией и практикой; причина и фокус практики наращивания потенциала; повышенный акцент на наращивании потенциала, связанного с проектом и отсутствие поддержки доноров для наращивания общего организационного потенциала. Необходимо усиливать потенциал тех, кто занимается наращиванием потенциала, совершенствовать организационный потенциал навыков по проведению оценки и более планомерно проводить мониторинг и оценку.

1. Большое внимание на проведение тренинга. Тренинг, основанный на интерактивных методах, является самым популярным используемым подходом в наращивании потенциала. Когда этот метод был впервые введен в регионе, он считался самым крупным педагогическим достижением для обучения взрослых. Он сильно изменился с течением времени от одноразовых тренинговых занятий до модульных обучающих программ. Последние тренинги комбинировались с долгосрочной консультативной поддержкой. Хотя тренинг и является очень

¹⁵ Например, региональная сеть «Ишеним», финансируемая ИССО; сеть НПО, работающих с пожилыми людьми, финансируемая Help Age International (Ресурсный центр пожилых людей «УМУТ»); и сеть НПО Кыргызстана, финансируемая Tear Fund

полезным, он имеет свои ограничения и в некоторых случаях он не может быть эффективнее, чем долгосрочное консультирование, так как очень часто трудно удостовериться, что потенциал организации уже реально наращен. Самым важным является контроль исполнения. Дело в том, что большинство тренингов организуются бесплатно для ОГО, провайдеры тренингов были едины в том, что многие участники тренинга рассматривают мероприятие как развлечение, без всякого желания принять участие в серьезном обучающемся процессе. Те, кто ищет финансирования для усиления долгосрочной институциональной стабильности, могут быть отвлечены со своего пути посредством тренинга. Многие участвуют на тренингах без чувства долга по отношению к донорам, когда у них есть другие приоритеты работы.

2. «Серийный» тренинг имеет ограниченное применение. Тренинг обычно бывает одноразовым, разработанным предварительно и не приспособленным к потребностям конкретных клиентов. Тренеры, как правило, ведут занятия усердно следуя шаг за шагом, подробно описанных в предлагаемом руководстве по тренингу, где обычно описаны ожидаемые ответы. Творчество и критическое мышление являются очень важным, также как и время и навыки для улучшения существующего и разработки нового тренинга, спланированного для конкретных участников.

3. Являются ли тренеры опытными и знающими? Исследование, проведенное для данного документа, наводит на мысль, что большая часть местных тренеров в **Казахстане** имеют сравнительно небольшой или вообще не имеют профессионального опыта в тех сферах, по которым они обучают других людей. Это общая проблема по всему региону. Несмотря на наличие теоретических знаний, недостаток реального жизненного опыта, соответствующего предмету обучения, ограничивает доверие и уважение, отдаваемое тренерам.

4. Использование ограниченных методов наращивания потенциала. Методы, использованные для наращивания потенциала, включают традиционные подходы, включая тренинг, консультирование, учебные туры и обменные визиты внутри и между странами. Безусловно, это может помочь обмену знаниями, информацией и опытом. Но не менее важно развитие других методов и технологий. Опыт обучения в действии, наставничество и стажерство необходимы для консолидации новых полученных знаний и навыков и применения их на практике с течением времени.

5. Отсутствие связи теории с практикой. Ценность тренинга или обучения заключается в его применении. Однако, даже когда организации овладевают теорией наращивания потенциала, переход к его применению на практике происходит очень редко. Многие из тех, с которыми мы проводили интервью в регионе, подчеркивали необходимость связи теории с практикой в интервенциях по наращиванию потенциала. Это повторяется также и в заключениях исследования, проведенного ПРООН в Кыргызстане (1998), которое подчеркивает необходимость замены аудиторного подхода к тренингу на цикл обучения, применения, обзора, рефлексии, обмена, обратной связи и усовершенствованного применения. Это в некоторой степени было достигнуто посредством модульных курсов обучения

ИНТРАК, которые объединяют теорию и практику, позволяя участникам применять знания и навыки, полученные от курсов в своей ежедневной работе на протяжении всего тренинга. Однако, этот подход дорогой и требует долгосрочного обязательства по времени, которого очень часто не хватает.

6. Ограничения в наращивании потенциала, связанного с проектом. Гранты, выделяемые местным ОГО, в основном поддерживают проектные мероприятия, которые имеют конкретные измеримые результаты, с любым наращиванием потенциала, рассматриваемого в качестве достижения этих результатов. Однако, наращивание потенциала, связанного с проектом, вряд ли приведет к долгосрочным и стратегическим изменениям внутри организации. В результате чего, у лидеров, которые получают такие навыки, будут отсутствовать способности и знания, чтобы управлять организационными изменениями с течением времени.

7. Доноры должны поддерживать наращивание организационного потенциала. Очень важно, чтобы они рассматривали наращивание потенциала как важную цель само по себе. В настоящее время многие местные провайдеры по наращиванию потенциала находятся в невыгодном положении – в особенности, в сравнении с НПО, фокусированных на проектах – когда дело доходит до поиска средств. Без внешней финансовой поддержки очень трудно оказывать услуги по наращиванию потенциала. В дополнение, ОГО сами не всегда озабочены общим организационным потенциалом, если это прямым образом не влияет на реализацию проекта. Поэтому они очень редко обращаются к финансирующим организациям за средствами для общего наращивания потенциала. Необходимо уделять больше внимания общему наращиванию организационного потенциала и углубить сознание местных НПО и их доноров относительно вопросов организационного развития. Необходима приверженность к запланированному, систематическому и совместному процессу изменения, направленного на усиление организационной эффективности и развитию непрерывного потенциала к обучению.

8. Недостаток потенциала среди специалистов по наращиванию потенциала. Процесс развития местной экспертизы и навыков по наращиванию потенциала в основном ограничивался только предоставлением тренинга. Очень мало помощи оказывается тем, кто занимается консультированием по наращиванию организационного потенциала. В результате чего, несмотря на признание важности наращивания организационного потенциала, до сих пор сохраняется нехватка опытных местных консультантов. Организациям поддержки НПО необходимо укреплять свой собственный потенциал и навыки в новых технологиях и инновационных методах по наращиванию потенциала. Совместная деятельность в данном направлении может быть очень полезной. К примеру, практики из **Казахстана** создали форум для обмена опытом и идеями, касающихся наращивания потенциала. Другим успешным опытом стало форсирование профессионального развития сотрудников по поддержке НПО путем представления им возможности работать совместно с международными тренерами.

Наращивание потенциала ДССА

Потенциал организации «Развитие и Сотрудничество в Центральной Азии» наращивался в течение двух лет с помощью интенсивной поддержки внешних специалистов по организационному развитию. Этот процесс подчеркнул важность развития причастности при работе в сотрудничестве с местными организациями поддержки. Партнерам необходимо предоставить гибкость и свободу, чтобы адаптироваться к новым подходам и интегрировать их в свою ежедневную практику.

Опыт ДССА вызвал необходимость развивать причастность и ценить участие не только своих коллег, но и внешних действующих лиц, в принятии коллективных решений.

Их программа по наращиванию потенциала была разработана руководящей группой на основании оценки персонала и обратной связи с помощью ежегодных аттестаций и обратной связи. Предложения, поступившие от бенефициариев, заинтересованных лиц и партнеров были включены в процесс.

9. Недостаток навыков оценки организационного потенциала. В целом, только хорошо развитые НПО проводили регулярную аттестацию персонала и проходили периодическую внутреннюю и внешнюю организационную оценку. Более новые организации намного отстали в этом вопросе. Существующие тренинговые программы очень часто тоже фокусируются на вопросах, связанных с реализацией проекта и не уделяют должного внимания внутренней организационной среде. Навыки организационной оценки крайне необходимы по всему региону.

10. Недостаток мониторинга и оценки. Совсем мало было сделано для оценки воздействия в наращивании организационного потенциала в Центральной Азии. Случайные оценки, проводимые донорскими организациями, встречаются очень часто, однако, нет регулярной практики проведения мониторинга и оценки, нет возможности сделать паузу и отобразить воздействие от тренинговых семинарах. Обзор, проведенный ПРООН (1998) по оценке потенциала НПО в Кыргызстане показал, что

« реализация рабочих планов в рамках запланированных сроков и достижение запланированных целей считается эффективным критерием определения успеха тренинговой организации.... большинство тренинговых организаций применяют количественные индикаторы воздействия, как например, количество проведенных тренинговых программ, количество обученных людей, количество НПО, образованных после их тренинга, использование средств на тренинги в течение своего финансового года, и т.д. для оценки своего успеха» (Раздел 5, п.3)

Программа ИНТРАК в Центральной Азии провела приграничную совместную оценку своих интервенций по наращиванию потенциала с 2002 по 2004 год. Систематическое проведение оценки и оценки воздействия интервенций по наращиванию потенциала помогут практикам аккумулировать извлеченные уроки и анализировать и совершенствовать деятельность. ПРООН считает, что качественные аспекты оценки изменения требуют особого внимания. Необходимо выделять средства для проведения мониторинга и оценки эффективности наращивания потенциала.

Одним таким методом для оценки организационного потенциала является Инструмент Термометр НПО (ЮСАИД). Первоначально использованный для программ, финансируемых ЮСАИД, этот инструмент оценивает систематические изменения, но совсем мало освещает качественные изменения.

Инструмент ЮСАИД «Термометр НПО»

Представительство ЮСАИД по Демократическому Переходу в Центрально-Азиатском регионе использует инструмент Термометр НПО, чтобы оценить, каким образом Центры Поддержки Гражданского Общества усиливают местные неправительственные организации. Он был введен в 2001 году, с целью было применения на одних и тех же НПО ежегодно в течение пяти лет. «Термометр» изучает изменения внутри организаций в таких сферах, как стратегическое управление, руководство, лидерство и менеджмент, финансовая устойчивость, организационный потенциал, связь с общественностью и навыки адвокации.

6. Заключение

Гражданское общество в Центральной Азии значительно выросло с момента завоевания независимости. Правительства этих новых независимых государств признали роль и вклад ОГО в демократическую трансформацию и социально-экономическое развитие. Количество вновь созданных ОГО непрерывно растет. Действия, предпринимаемые местными и международными организациями укрепляют финансовый и технический потенциал действующих лиц гражданского общества, особенно создаваемых ОГО.

Интервью, проведенные с широким кругом действующих лиц гражданского общества, показали ощутимую потребность улучшения качества, силы и устойчивости ОГО. Им надо помогать, чтобы развивать эффективные системы управления и планировать улучшение деятельности и качество услуг. В дополнение, необходимо уделять больше внимания развитию потенциала по установлению внешних взаимоотношений с действующими лицами проекта, а также с более широкой аудиторией. Организации, оказывающие услуги по наращиванию потенциала, играют решающую роль в стимулировании строительства сетей и адвокации для более эффективного продвижения голоса гражданского общества.

Большая часть наращивания потенциала в настоящее время осуществляется на основе «от проекта к проекту». Всего несколько организаций заинтересованы в изучении метода организационного развития, и многие отказываются от предлагаемой консультации и помощи по наращиванию потенциала. Вовлечение международных специалистов в организационное развитие и наращивание потенциала помогло развитию национальных организаций поддержки, которые стали доступным ресурсом для местных ОГО. Совместные действия стали взаимовыгодными.

Данный документ, хотя и фокусированный конкретно на Казахстане и Кыргызстане, поднимает ряд вопросов по наращиванию потенциала, которые надо обсуждать на глобальном уровне. Выводы применимы не только для региона Центральной Азии, а имеют более широкое отношение к методологии по наращиванию потенциала в другом контексте.

1. Важное значение контекста. В мероприятиях по наращиванию потенциала необходимо учитывать более широкий контекст, в котором оперируют ОГО, и местную внутреннюю культуру, которая влияет на методы их работы и установление связей как членов своих организаций

2. Соответствующие и адаптированные интервенции по наращиванию потенциала. Интервенции по наращиванию потенциала необходимо разрабатывать для удовлетворения определенных потребностей каждого клиента или вида организации, будь то НПО или ООТ, или новая созданная организация. Новым действующим лицам в гражданском обществе необходима поддержка, так как они определяют миссию своей организации, развивают системы управления и организационные структуры и определяют внутреннюю политику и процедуры. Ранее образованным организациям необходимы консультации, каким образом адаптироваться, соблюдать законодательный и нормативный климат и пройти через сложные процессы изменения и роста.

3. Баланс между индивидуальным и организационным наращиванием потенциала. Воздействие любой интервенции по наращиванию потенциала будет ограниченной, если она не будет осуществлена и признана всей организацией. Это не является просто вопросом отправления одного человека на тренинговый курс. Агентства должны почувствовать опасность, что организационные навыки, которыми овладел индивидуальный член коллектива, не проникнут в организацию.

4. Необходимость целостного наращивания организационного потенциала. Интервенции по наращиванию потенциала, связанные с и ограниченные проектами, часто финансируемые донорами, могут сместить фокус от реальных потребностей организации. Наращивание организационного потенциала должно фокусироваться на внутреннем укреплении, развитии согласованной стратегии, определении ценностей, выбору, каким образом устанавливать связи с более широким миром и заинтересованности в исследовании, каким образом улучшить программу и опыт в управлении проектом.

5. Необходимость в опытных провайдерах по наращиванию потенциала. Чтобы наращивание потенциала стало эффективным и успешным, необходим фонд опытных и квалифицированных провайдеров по наращиванию потенциала. Региону требуется необходимое количество тренеров с опытом по оценке организационного потенциала, способных поделиться обучением и применить широкий круг методов обучения и фасилитации.

6. Систематическое проведение мониторинга и оценки и измерения воздействия. Рефлексия и обучение невозможны без подтверждения результатов. Необходимо выделять достаточно средств для проведения мониторинга и оценки эффективности интервенций по наращиванию потенциала. Интервенции по наращиванию потенциала могут создать пространство для рефлексии и изучения путем анализа текущей практики и оказания помощи агентствам, чтобы стать более организованными защитниками демократии и гражданского общества.

Приложение № 1: Методология

Исследование для данного обзора, проведенное в сентябре 2005 года, содержало полуструктурированные интервью, обсуждения в фокус группах и обзор литературы в Кыргызстане и Казахстане. Интервью проводились в местными НПО, организациями поддержки НПО, международными НПО и агентствами по развитию и донорами, работающих над наращиванием потенциала ОГО.

Полуструктурированные интервью с представителями агентств были сосредоточены на изучении опыта реципиентов и провайдеров услуг по наращиванию потенциала и выявлению извлеченных уроков. Были обсуждены успехи и неудачи интервенций по наращиванию потенциала, а также текущие и будущие потребности в наращивании потенциала. Интервью были направлены на выявление значения по наращиванию потенциала в местном контексте и главных проблем, стоящих перед региональными действующими лицами по наращиванию потенциала. Аналогичные темы обсуждались в фокус группах, состоявших из организаций поддержки НПО, сетей НПО и НПО, вовлеченных в сельские программы развития, финансируемые донорским консорциумом. Документы, использованные для включения в данные первоначальные сведения, содержали оценки потенциала и потребности гражданского общества, оценки программ, стратегические документы доноров и обзоры сектора.

В связи с ограничением времени, в исследование не были включены встречи с чиновниками правительства или представителями частного бизнеса. Очень жаль, так как их мнения по развитию гражданского общества и усилению ОГО внесли бы огромный вклад в полезную дополнительную характеристику проведенного обзора.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2 Список организаций

КЫРГЫЗСТАН:

Каунтерпарт Интернешнл,
Филиал в Кыргызской
Республике
Бишкек, ул. Абдурахманова
204, (б. ул. Советская) 4-этаж
Т: +996 (312) 66 46 36, 66 21 88
www.cango.net.kg

Женское НПО «Алга»
Чуйская область, г. Кант,
с.Жерказар, ул Айдарбекова 35
Т: + 998 (0- 3132) 2 25 01

**ОФ «Развитие и
сотрудничество в
Центральной Азии» (DCCA)**
г. Бишкек, ул. Токтогула 144,
кв. 1-2, 720001
Т: +996 (312) 66 58 40, 66 62 68
www.dcca.elcat.kg

**Инициативный Центр
«Суйуу Булагы»**
г. Бишкек, пр. Манаса 5, кв 62,
720017
Т: +996 (312) 21 98 80
E: bulakmanager@mail.ru

**Prison Ministry Association of
Kyrgyz Republic**
г. Бишкек, ул. Душанбинская
84, кв. 8
Т: +996 (312) 54 22 86
E: ahmedkojo@yahoo.com

КарлБро,
**Проект поддержки сельского
водоснабжения и санитарии**
г. Бишкек, пр. Чуй 114, 431
комната. 720040
Тел: +996 (312) 62 02 97/8/9
E: carlbro@elcat.kg

Хелп Эйдж Интернешнл
г. Бишкек, 720001, ул. Киевская
107, 5-этаж
Тел: +996 (312) 611 838
E: helpagekg@mail.ru

**ОФ «Центр развития сел
«Элет»**
г. Бишкек, 720030, ул.
Абдурахманова 286,
Т: +996(312) 61 00 71, 61 15 21
E: slipc@elcat.kg

**НПО «Умут», Ресурсный центр
для поддержки пожилых**
г. Балыкчы,
Т: +996(3944) 2 49 01, +996 (312)
42 89 29
E: ymyt_bal@rambler.ru
www.ymyt.host.net.kg

Ассоциация ЦПГО
г. Бишкек, ул. Абдурахманова
204, (б. ул. Советская) 4-этаж
Т: +996 (312) 66 46 36, 66 21 88

Нурия Омурбекова,
Консультант по построению
потенциала
E: nuriya_aza@rambler.ru

КАЗАХСТАН:

**Центральноазиатская
информационная сеть по
устойчивому развитию
(КАЗДИН)**
г. Алматы, ул. Модоголова 32,
кв. 249
Т: (3272) 73 86 10
E: casdin@nursat.kz
www.casdin.freenet.kz

Каунтерпарт Казахстан
г. Алматы, ул. Жандосова 36,
050057
Т: +7 (3272) 50 19 50
www.cpart.kz

**Ассоциация развития
гражданского общества
(АРГО))**
г. Алматы. Ул. Жандосова 36
050057
Т: +7 (3272) 50 19 50

**Институт для развития
сотрудничества (IDC)**
г. Алматы,
Т: (3272) 43 00 76
E: idc@nursat.kz
www.idc.nursat.kz

НПО «ЖАН»
г. Алматы, ул. Масанчи 57 "А"
Т: +7 (3272) 72 47 06/08
E: aibek59@mail.ru

**Региональная миссия
ЮСАИД**
г. Алматы, ул. Казыбек Би 41,
480100, Здание Паркового
Дворца
Т: +7 (3272) 50 76 12/17

**Академия развития через
образование (AED)**
г. Алматы, 050020, ул.
Л.Чайкина 14
Тел: (3272) 59 77 12

**Молодежный
Информационный Центр
Казахстана**
г. Алматы, ул. Кастиева 5
Т: +7 (3272) 91 35 00
www.misk.kz

VSO - Казахстан
г. Алматы, 480004, ул.
Аблайхана 58 "А", оф. 608
Т: +7 (3272) 73 77 08, 73 51 40
www.vso.org.uk

**Программа Волонтеров
ООН, Казахстан**
г. Алматы,
Т: +7 (3272) 58 26 43
E: unv.coa.kazakhstan@undp.org

**НПО «Молдир» и Федерация
ГСП «Каракоз»**
Г. Алматы, ул. Солнечная 9,
480035
Т: +7 (3272) 98 48 11, 98 47 51
E: AWM@kaznet.kz

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 Список литературы

ACT Central Asia (2003) "Tajikistan Country Policy and Strategy Paper 2002-2007" (Draft II). Ecumenical Consortium for Central Asia. Tajikistan Liaison Office. Dushanbe: Christian Aid

Atwood, J. (2001) "Social Mobilization Programs in Kyrgyzstan" Development Journal #1. July 2001. www.undp.kg/english/publications/dj/article3.phtml

Belloni L., Sydykova Z. and Traast A. (2005) «Give fish or a fishing rod?» A report on the impact of the SHG method in Kazakhstan and Kyrgyzstan: A research carried out for the network of Ishenim partners in Kazakhstan and Kyrgyzstan. ICCO.

Brubacher, B. (2004) "Review of the Education and Training Support Programme in Central Asia". Oxford: Internal report for INTRAC.

Civil Society Development Association in Kazakhstan (2005). Annual Report. Kazakhstan: ARGO.

DCCA (2002) "Yesterday. Today. Tomorrow". Annual Report. Bishkek: DCCA.

Giffen, J., Earle, L. and Buxton Ch. (2005) "The Development of Civil Society in Central Asia". NGO Management & Policy Series No 17. Oxford: INTRAC

ICG (2003) "Central Asia: Islam and the State" ICG Asia Report N°59

Osh/Brussels: ICG

Heinrich, V.F. (2004) "Assessing and Strengthening Civil Society Worldwide" 2:1 CIVICUS Civil Society Index Paper Series.

Herman, R. (2004) "NGO Sustainability in a time of hope and apprehension". NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia – 2004. Washington: USAID.

"History of the Soviet Union" <http://en.wikipedia.org/USSR> accessed June 2006

"History of Central Asia" [http://en.wikipedia.org/History of Central](http://en.wikipedia.org/History_of_Central) accessed October 2006

Hoffman, D. (2003) "Civil Society Monitoring and Evaluation – the Case of the "NGO Thermometer" paper presented at INTRAC's annual conference on monitoring and evaluation of development programmes, Bishkek.

Lawry, K. and Telkarayeva, A. (2003) "Current and future work by international organisations in capacity building for civil society development in Central Asia". Almaty: Internal report for INTRAC.

Lauer, K., Lyman R. Timothy, and Sargsian, D. (2002) "Report on the Legal and Regulatory Environment for Microfinance Activities in the Republic of Tajikistan". Prepared for the Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States and financed by the U.S. Agency for International Development

Moore, D. (2004) "Laws and other mechanisms for promoting NGO financial sustainability". NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. Washington: USAID.

Open Society Institute, Assistance Foundation – Uzbekistan, and Eurasia Foundation. (2003) "Legal Expertise of the Non-Commercial Sector in Kokand" Report on Joint Project "Civil Society Watch". Tashkent. pp. 19-26.

- Ovcharenko, V. (2005) "The State-Civil Society Relationship in Kazakhstan: Mechanisms of Cooperation and Support". Almaty:ICNL.
- Sasykbaeva, A. (2003) "NGOs as Part of Civil Society in Central Asia", Ontrac No 24 May:1-2.
- Sorgenfrei, M. (2006) "Building Organisational Capacity through Analytical Skills Training in Central Asia". PRAXIS Notes 19. Oxford: INTRAC.
- UNDP (1998) "Capacity Assessment of the NGO sector in Kyrgyzstan". Bishkek: UNDP.
- UNDP (2002) "Non governmental organisations of Kazkahstan: Past, Present, Future". Almaty: UNDP. Pp. 10-13.
- UNDP (July 2003) "Poverty Reduction Programme: Changes in Target Villages". Bishkek: UNDP. Pp.17-20.
- UNDP (2003) "Capacity Building of Microfinance Institutions in Rural Areas". Annual Report. Bishkek:UNDP.
- UNDP (2004) "Community Based Organisations and the Elaboration of Pro-Poor Policy", Charles Buxton and Geoff Prewitt, UNDP Poverty Reduction Program, Bishkek
- USAID (2003) USAID's Assistance Strategy for Central Asia 2001-2005. Executive Summary. Parts i&ii. Washington:USAID.
- USAID (2004) "NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia" www.usaid.gov/publications/NGOindex/
- VSO (2005) Strategic Plan: Focus for Change. www.vso.co.uk accessed February 2006
- World Bank (2002) "The Context for Community Driven Development in Central Asia: Local Institutions and Social Capital in Kyrgyz Republic, Tajikistan and Uzbekistan": First Phase Report CDD. Experience and Lessons to Date. Washington: World Bank.
- Боржелли, Н. и др. (2005) "Обзор законодательства, регулирующего реализацию права на свободу объединения в странах Центральной Азии". Издание второе, Алматы, Издательство «LEM». ("Freedom of Association in Central Asia". Analytical paper (in Russian). 2005. Almaty:ICNL)
- Жантукеев С.К., Ильясова Г.Т., Муканова А.Д. Взаимодействие государства и НПО: из опыта сотрудничества. Методическое пособие. – Астана: МКИОС РК. 2002.
- idc (2002) "Развитие некоммерческого сектора в Казахстане".
- Глава 3: Характеристика, обзор идеологии, задач, механизмов и методов работы НПО, особенности развития.
- www.idc.nursat.kz accessed July 2006
- НКО и Законодательство. НКО Кыргызстана против контроля над общинными организациями. Информационно-аналитический бюллетень ИнтерБилим № 9 (27) 2004 Стр. 7-12.
- Каримов, Ш. (2004) "Роль НПО в формировании гражданского общества в

Таджикистане”. Монография. Душанбе.

НПО и Закон в Центральной Азии. Рабочая конференция, совместно спонсируемая Американским Юридическим Консорциумом и Каунтерпарт Консорциумом при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID). Иссык-куль, Кыргызстан. 30 октября – 3 ноября 1995. стр. 73-74.

Саханов, Н. (2003). “Организационное развитие НКО в Казахстане”, Сборник статей к 13 летию Третьего Сектора в Казахстане. Журнал «Организация». № 6 Институт Развития Сотрудничества. Стр.22-27.

Третьяков, А. “Гражданское общество и власть. Культура отношений”, Научно-популярный журнал о развитии гражданского общества в Кыргызской Республике “Третий Сектор”. Выпуск №1. Сентябрь 2005 стр. 34-39.

Третьякова, Т. (2005) «НКО – ресурс формирования гражданского общества», Научно-популярный журнал о развитии гражданского общества в Кыргызской Республике “Третий Сектор”. Выпуск №1. Сентябрь 2005. Стр. 55-61.

Устойчивое Развитие (Sustainable Development). Информационно-аналитический бюллетень для общественных организаций Казахстана и Центральной Азии.

№ 3 (51) Май-Июнь. 2005. Алматы: CASDIN.

Документ Практис № 15.

Наращивание организационного потенциала в Центральной Азии: из опыта работы в Казахстане и Кыргызстане

Авторы: Лола Абдусалямова и Ханна Уоррен

Данный документ фокусируется на истории и текущем контексте развития гражданского общества в Кыргызстане и Казахстане. Гражданское общество в Центральной Азии получило значительное развитие с момента развала Советского Союза в 1991 году. Более открытая и благоприятная окружающая обстановка позволила проведение ранее невообразимых обсуждений социальных проблем, возникших в связи с внезапным исчезновением государственных социальных услуг. Рост гражданского общества был поддержан многосторонними и двухсторонними агентствами и международными НПО (МНПО). Эти организации оказывали не только финансовую проектную помощь, но имели решимость в укреплении самого сектора и наращивании потенциала. Данный документ выявляет ключевых действующих лиц по наращиванию потенциала гражданского общества и кратко описывает их деятельность и подходы. Он содержит оценку ключевых вопросов и проблем, имеющих отношение не только к наращиванию потенциала в Центральной Азии, но и за ее пределами.

В Кыргызстане и Казахстане внешняя помощь построила потенциал организаций гражданского общества и помогла сектору самостоятельно оказывать поддержку в наращивании местного потенциала. В результате чего, образовались местные организации поддержки, которые предлагают специализированные услуги и вносят вклад в консолидацию гражданского общества. Тем не менее, сохраняются огромные проблемы – финансовая неустойчивость, зависимость от доноров, авторитарные организационные культуры, недостаточное количество критического анализа и отсутствие разработки интервенций по наращиванию потенциала, специально разработанных в соответствии с контекстом.

Главной идеей документа является то, что эффективное наращивание потенциала зависит от хорошо продуманных ответных действий, основанных на знании культуры и контекста, в котором проводится работа. Подходы к наращиванию потенциала и применяемые методы должны быть всегда гибкими и подходящими для конкретного контекста.

ISBN 978-1-905240-12-8



Почтовый адрес: PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ

Зарегистрированный адрес и адрес для посетителей: Oxbridge Court, Old Fruiterers' Yard, Osney, Oxford OX2 0ES

Телефон: +44 (0) 1865 210851 Факс: +44 (0) 1865 210852

Электронный адрес: info@intrac.org. Вебсайт: <http://www.intrac.org>.

Региональный офис в Центральной Азии: Кыргызстан, г. Бишкек, ул. Киевская 107, 3-этаж

Телефон: +996 312 611402, Факс: +996 312 611277,

Электронный адрес: icap@intrac.kg

ИНТРАК – компания с ограниченной ответственностью № 2663769

Зарегистрирована в Англии как благотворительная организация № 1016676