



**Руководство по связям персонала МВФ  
с организациями гражданского общества**

Международный Валютный Фонд  
Департамент внешних связей  
Вашингтон, округ Колумбия

## Международный Валютный Фонд

### Руководство по связям персонала МВФ с организациями гражданского общества

## СОДЕРЖАНИЕ

### Резюме

- I. Введение: характер и цель настоящего руководства
- II. Определение: что такое гражданское общество?
- III. Задачи: зачем МВФ устанавливает контакты с организациями гражданского общества?
- IV. Основные параметры: масштабы, участники, время, места, содержание
- V. Проблемные аспекты: общие проблемы и методы их решения

**Приложение**      **процесс: проведение встреч с организациями гражданского общества**

---

МВФ выражает признательность профессору Яну Аарту Хольте из Центра по изучению глобализации и регионализации Варвикского университета, Ковентри, Соединенное Королевство, за его неотъемлемый вклад в подготовку настоящего руководства. Руководство было разработано в 2003 году профессором Хольте и сотрудниками МВФ в консультации с представителями гражданского общества.

# Международный Валютный Фонд

## Руководство по связям персонала МВФ с организациями гражданского общества

### Резюме

МВФ принял на себя обязательство обеспечивать прозрачность своей работы, разъясняя свою роль и прислушиваясь к мнениям тех, на кого влияет его деятельность. Связь с общественностью все в большей степени становится неотъемлемой частью страновой работы МВФ. Задача настоящего руководства — помочь сотрудникам МВФ в их усилиях по установлению конструктивных отношений с организациями гражданского общества (ОГО). Ввиду того, что в разных странах гражданское общество находится в различных специфических условиях, сотрудники должны в существенной мере полагаться на свои собственные оценки конкретных ситуаций, с которыми они сталкиваются. В настоящем руководстве предлагается основа, которая призвана дополнять, но не заменять взвешенные решения и опыт.

#### **Определение: что такое гражданское общество?**

Организации гражданского общества весьма разнообразны, поэтому проводить обобщения очень трудно. Для целей МВФ участниками гражданского общества являются деловые форумы, религиозные ассоциации, профессиональные союзы, местные группы общественности, неправительственные организации (НПО), филантропические фонды и аналитические центры.

#### **Задачи, которые ставятся при установлении связей МВФ с ОГО**

- Информирование общественности: разъяснение роли и деятельности МВФ.
- Вклад в разработку политики: получение информации и взглядов из неправительственных источников.
- Политическая жизнеспособность: оценка сил, выступающих за и против мер политики, поддерживаемых ресурсами МВФ.
- Заинтересованность: активизация поддержки и инициативы страны в отношении мер политики, поддерживаемых МВФ.

#### **Основные параметры**

- Приоритеты: рассматривайте связи с общественностью как важнейшую задачу, однако (учитывая ограниченность ресурсов) это не должно препятствовать решению других задач или осложнять отношения с правительством.
- Обязанности: определяйте разделение обязанностей по связям с ОГО между должностными лицами ДВС, руководителями миссий и постоянными представителями на индивидуальной основе.
- Выбор: принимайте стратегические решения о выборе ОГО для установления контактов, но при этом стремитесь взаимодействовать с широким кругом ОГО.
- Время: проводите встречи с ОГО на достаточно ранних этапах процесса разработки политики, с тем чтобы обеспечить целесообразность консультаций; проводите встречи до начала миссий и между миссиями, а также в период проведения миссий.

- Место: выбирайте соответствующие места для проведения встреч, такие как представительства МВФ, государственные учреждения, помещения, занимаемые ОГО, или более нейтральные территории.
- Содержание: занимайте по возможности открытую позицию в контактах с ОГО при строгом соблюдении конфиденциальности; не преувеличивайте значение конфиденциальности, чтобы избежать трудных вопросов.
- Сотрудничество: консультируйтесь и сотрудничайте с другими многосторонними организациями, такими как Всемирный банк и ПРООН, которые имеют широкие контакты с гражданским обществом.

### **Проведение встреч**

- Подготовка: получите полную информацию об ОГО, с которой предстоит встретиться; заблаговременно согласуйте точную повестку дня; с самого начала четко согласуйте основные правила.
- Процедура: обеспечьте широкие возможности для вопросов и комментариев; дискуссии как возможный вариант; учитывайте культурные различия; пользуйтесь простым языком; по возможности пользуйтесь родным языком большинства участников; избегайте производить впечатление высокомерия. Умение слушать играет важнейшую роль в налаживании хороших рабочих взаимоотношений.
- Последующие мероприятия: подготовьте краткую справку о проведенных встречах для отчетности МВФ; рассмотрите возможность подготовки справки по итогам встреч для ОГО; обнародуйте обсуждения с ОГО (в соответствии с установленными основными правилами); свяжитесь с ОГО, чтобы узнать об их впечатлениях от встреч с МВФ.

### **Треугольник «правительство — МВФ — ОГО»**

МВФ подотчетен правительствам государств-членов. Диалог с гражданами и прозрачный подход по отношению к ним являются важными дополнениями к этой подотчетности.

- Оставляйте инициативу за правительством, в обязанности которого входит налаживание отношений с ОГО. Контакты МВФ с ОГО дополняют, но не заменяют диалог между правительством и группами граждан.
- Поддерживайте связи с ОГО таким образом, чтобы не исключать из них правительство. Не следует использовать отношения с ОГО для оказания косвенного давления на правительства.
- Если правительство выдвигает возражения против связей между МВФ и ОГО, разъясните основания для таких связей в контексте вышеуказанных задач. Если правительство продолжает оказывать противодействие, воздержитесь от контактов и доведите этот вопрос до сведения штаб-квартиры для возможных последующих шагов.
- В случае если правительство болезненно относится к связям МВФ с ОГО: (а) проинформируйте власти страны о планируемых контактах; (б) предложите государственным должностным лицам оказать помощь в организации встреч; и (с) пригласите представителей правительства принять участие во встречах.

### **Соображения легитимности**

- В принципе, применяйте подход, предусматривающий широкое участие. Не отказывайте в доступе без веской причины (например, если ОГО имеет неблагоприятные намерения или серьезно искажает информацию о себе).

- Легитимность организаций гражданского общества может оцениваться исходя из следующих соображений: (а) законность — организации официально признаны и зарегистрированы; (b) моральные принципы — организации служат благородному и правому делу; (с) эффективность — организации действуют компетентно; (d) членская база; и (е) надлежащее управление — организации в своей работе опираются на принципы участия всех заинтересованных сторон, терпимости, прозрачности и подотчетности.
- При оценке легитимности ОГО консультируйтесь с государственными должностными лицами, двусторонними донорскими агентствами, посольствами, местным персоналом представительств МВФ, сотрудниками других многосторонних организаций, руководящими органами гражданского общества, учеными-специалистами, другими профессиональными консультантами.

### **Другие важные проблемные аспекты**

- Избегайте ситуаций, в которых вы можете стать объектом манипулирования в политической борьбе. Следует знать, какие ОГО тесно связаны с правительствами, политическими партиями, коммерческими предприятиями или средствами массовой информации.
- Учитывайте, что выбор ОГО для проведения встреч, а также методы, применяемые МВФ для осуществления контактов и последующих мероприятий, могут оказывать (непреднамеренное) воздействие, усиливая (часто произвольно) разногласия и неравенство в обществе.
- Установление взаимного доверия с ОГО может потребовать времени и терпения. На начальном этапе обычно лучше сосредоточить обсуждения на нахождении и укреплении общих позиций, а не на выделении вопросов, по которым мнения расходятся.
- Умеряйте ожидания. Советуйте ОГО реалистически оценивать возможности МВФ (с точки зрения масштабов и скорости) по решению проблем. Реалистически оценивайте ту степень, в которой консультации с ОГО смогут принести мгновенную практическую отдачу в плане конкретного вклада в разработку политики. Не ожидайте, что связи с общественностью позволят привлечь все ОГО на сторону МВФ. Определенный критицизм всегда будет существовать.

## **Руководство по связям персонала МВФ с организациями гражданского общества**

### **I. Введение: характер и цель настоящего руководства**

1. Задача настоящего руководства — помочь сотрудникам МВФ в установлении конструктивных отношений с организациями гражданского общества (ОГО).<sup>1</sup> В частности, руководство должно помочь сотрудникам наладить контакты с ОГО таким образом, который способствует укреплению оперативной работы МВФ и повышению эффективности финансовой поддержки, предоставляемой государствам-членам.
2. Как следует из его названия, настоящее руководство обеспечивает основу надлежащей практики. Руководство не носит обязательного характера и не применимо ко всем ситуациям. В частности, ограниченность ресурсов МВФ может не позволить полностью реализовать изложенные в нем задачи. В целом руководство призвано дополнить, а не заменить взвешенные оценки и опыт.
3. Настоящее руководство также не представляет собой универсального плана, который должен неукоснительно выполняться. Конкретные обстоятельства, в которых находится гражданское общество, чрезвычайным образом различаются в зависимости от страны, культуры, социальных аспектов и политического климата. В настоящем документе изложены общие принципы, однако в повседневной практике сотрудники МВФ должны в существенной мере опираться на контекстуальные оценки конкретных ситуаций, с которыми они сталкиваются.
4. Настоящее руководство — не единственный источник рекомендаций. Сотрудники МВФ могут также извлечь пользу из консультаций и сотрудничества с другими многосторонними организациями, такими как Всемирный банк и учреждения Организации Объединенных Наций, которые имеют значительный опыт и знания в области связей с гражданским обществом.
5. Диалог с группами гражданского общества составляет лишь часть работы МВФ по связям с общественностью. Выделяя отношения с ОГО, настоящее руководство ни в коей мере не умаляет значения контактов МВФ с членами

---

<sup>1</sup> Пятого марта 2003 года Исполнительный совет Международного Валютного Фонда (МВФ) рассмотрел стратегию МВФ в области внешних связей. Мнения, выраженные исполнительными директорами относительно связей с организациями гражданского общества, отражены в информационном сообщении для общественности № 03/33, с которым можно ознакомиться по адресу: <http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2003/pn0333.htm>

парламентов, представителями политических партий, субнациональными органами управления, средствами массовой информации и гражданами в целом.

6. Настоящее руководство представляет собой постоянно обновляемый документ, подлежащий периодическому пересмотру с учетом накопленного опыта и развития практических методов осуществления связей между МВФ и гражданским обществом.

## **II. Определение: что такое гражданское общество?**

1. В теоретических работах предлагаются весьма разнообразные и вызывающие активные споры концепции гражданского общества.
2. Для целей МВФ гражданское общество может быть определено как поприще, на котором добровольные ассоциации граждан стремятся определять структуру и политику государства.
3. Участниками гражданского общества являются деловые форумы, религиозные ассоциации, профессиональные союзы, местные группы общественности, неправительственные организации (НПО), филантропические фонды, аналитические центры и другие. Настоящее руководство не рассматривает политические партии в качестве составной части гражданского общества, поскольку, в отличие от других только что названных групп граждан, политические партии стремятся занять место в государственном аппарате. Кроме того, настоящее руководство не охватывает средства массовой информации.
4. Организации гражданского общества отличаются чрезвычайным разнообразием с точки зрения их состава, функций, размеров, объема ресурсов, организационных форм, географического охвата, исторического опыта, культурных условий, программ, идеологии, стратегии и тактики. Поэтому проводить обобщения относительно гражданского общества очень трудно.
5. Деятельность гражданского общества не является по своему существу «хорошей» или «плохой». Многие ОГО вносят положительный вклад в политический процесс, однако некоторые элементы (например, расистские группы) могут быть «нецивилизованными» в своих взглядах и поведении.

## **III. Задачи: зачем МВФ устанавливает контакты с ОГО?**

1. Активное взаимодействие гражданского общества с глобальными учреждениями, подобными МВФ, является неизбежным фактом политической жизни в XXI веке, однако помимо этого у МВФ также имеются важные основания для того, чтобы приветствовать и развивать такие отношения.

2. Связи с общественностью (включая контакты с ОГО) являются неотъемлемой частью страновой работы МВФ. Как общественная организация, МВФ считает своим долгом обеспечивать прозрачность своей работы, разъясняя свою роль тем, на кого оказывает влияние его деятельность. Кроме того, диалог с ОГО создает важную возможность рассеять неверные представления общественности об МВФ и его деятельности.
3. Вклад в разработку политики. ОГО могут выделять вопросы, имеющие существенное значение для разработки, проведения и обзора деятельности МВФ и поддерживаемых ресурсами МВФ мер политики и программ. ОГО могут предоставлять МВФ полезную информацию, дополняющую официальные данные, а также высказывать взгляды, которые могут отличаться от точек зрения официальных кругов. Поднимаемые ОГО проблемы могут побудить МВФ к уточнению своих представлений и улучшению рекомендаций по вопросам экономической политики.
4. Политическая жизнеспособность. Обсуждения с ОГО обеспечивают важную возможность для оценки сил, выступающих за и против поддерживаемых МВФ мер политики в соответствующем контексте. Конструктивный диалог с ОГО может способствовать достижению взаимопонимания и укрепления поддержки мер, проводимых с использованием ресурсов МВФ.
5. Заинтересованность. Диалог с ОГО — как важное дополнение к подотчетности МВФ государствам-членам — может значительно повысить заинтересованность стран в реализации мер политики, поддерживаемых МВФ.

#### **IV. Основные параметры: масштабы, участники, время, место, содержание**

##### A. Каковы масштабы контактов МВФ с ОГО?

1. Сотрудникам МВФ следует налаживать конструктивные отношения с ОГО, наряду с другими формами связи с общественностью, например, со средствами массовой информации и парламентами. Сотрудники должны принимать необходимые решения, с тем чтобы такие отношения не затрудняли выполнение ими своих других обязанностей.
2. При всем важном значении, которое имеет расширение связей МВФ с государствами-членами помимо государственных должностных лиц, контакты с ОГО должны осуществляться в таких масштабах, чтобы они не препятствовали основным отношениям между МВФ и правительством страны. Обсуждения альтернатив политики с ОГО не должны создавать впечатление, что МВФ ведет переговоры с ОГО, а не с правительством.



## В. Кто из сотрудников МВФ контактирует с ОГО?

1. Сотрудникам МВФ рекомендуется встречаться с представителями ОГО, с тем чтобы продвигаться в решении одной или нескольких задач, изложенных в разделе III.
2. Общая координация связей МВФ с ОГО осуществляется через Департамент внешних связей (ДВС).
3. Контакты с ОГО, имеющие отношение к общим направлениям политики МВФ, обычно осуществляются через соответствующие функциональные и обслуживающие департаменты МВФ при поддержке со стороны ДВС.
4. Контакты с ОГО, имеющие отношение к проводимому МВФ надзору в конкретных странах, а также к финансовой и технической помощи, обычно осуществляются через соответствующие территориальные департаменты, главным образом через руководителя миссии и постоянного представителя в данной стране (если таковой существует), при поддержке со стороны ДВС.
5. Четкое разделение задач по связям с гражданским обществом в конкретной стране между руководителем миссии и постоянным представителем (если таковой существует) определяется на индивидуальной основе. В общем случае целесообразнее, чтобы отношения с ОГО налаживались постоянным представителем МВФ.
6. Хотя настоящее руководство в основном касается специалистов МВФ, управляющие, исполнительные директора и руководство МВФ тоже имеют связи с ОГО. Независимый отдел оценки также принимает к сведению информацию, получаемую от ОГО.

## С. С какими ОГО контактируют сотрудники МВФ?

1. В принципе сотрудники могут встречаться с любыми ОГО, с тем чтобы продвигаться в решении одной или нескольких задач, изложенных в разделе III.
2. На практике сотрудники не могут встречаться со всеми ОГО, проявляющими интерес к деятельности МВФ. МВФ также не может дать положительный ответ на каждую поступающую от ОГО просьбу о встрече. При проведении стратегического отбора, обеспечивающего всем соответствующим заинтересованным сторонам возможность высказать свою точку зрения, сотрудники МВФ могут руководствоваться следующими общими соображениями:
  - (a) Устанавливайте связи с различными секторами гражданского общества.
  - (b) Стремитесь к тому, чтобы представители МВФ контактировали попеременно с разными ОГО, а не встречались всегда и исключительно с одними и теми же организациями и лицами.

- (c) Устанавливайте контакты с ассоциациями, базирующимися в соответствующих странах, а также с местными отделениями транснациональных ОГО — первые зачастую проявляют меньшую настойчивость в обращениях к МВФ. В частности, сотрудникам МВФ не следует опираться на мнения групп, базирующихся в странах северного полушария, выражаемые от имени заинтересованных сторон, базирующихся в странах южного полушария.
  - (d) Расширяйте диалог между МВФ и ОГО за пределы элитных кругов. Устанавливайте контакты с малыми предприятиями и крупными фирмами, крестьянами и коммерческими фермерскими хозяйствами, представителями бедного населения и состоятельными лицами и т. д.
  - (e) Встречайтесь с ОГО из всех частей политического спектра. Включайте в контакты как критиков, так и сторонников МВФ. Рассмотрите вопрос о проведении встреч как с оппонентами, так и с приверженцами нынешнего правительства данной страны.
  - (f) Распространяйте контакты за пределы тех кругов гражданского общества, которые выглядят знакомо. В некоторых культурных контекстах официально организованные ассоциации западного типа не всегда являются представителями основного течения. В любом случае не следует непреднамеренно отдавать предпочтение англоязычным в странах, где английский язык не является основным.
3. Чтобы достичь такого разнообразия в отношениях с гражданским обществом, сотрудникам МВФ может потребоваться проявлять инициативу в налаживании связей. Многие ОГО предполагают, что они не могут получить доступ к МВФ, и потому не станут делать первого шага для установления контакта.
  4. Некоторые ОГО могут отклонить предложение встретиться с сотрудниками МВФ. Причины могут носить технический или принципиальный характер. Целесообразно впоследствии повторить предложение, с тем чтобы показать, что доступ к МВФ остается открытым.
  5. Обращайтесь к объединенным или руководящим органам, таким как коммерческие федерации, профсоюзные конфедерации, форумы НПО и межденоминационные советы, в частности, для получения рекомендаций относительно того, с какими из многочисленных ОГО следует встретиться МВФ.
  6. Ведите постоянно обновляемые списки имен/наименований и контактной информации о партнерах МВФ в гражданском обществе, в частности, на страновом уровне через постоянные представительства МВФ. Такие списки могут предоставляться руководству МВФ, миссиям, Группе по вопросам гражданского общества в ДВС, а также для информирования вступающего в должность постоянного представителя.

#### D. Когда МВФ взаимодействует с ОГО?

1. В принципе контакты МВФ с ОГО могут быть уместны на всех этапах разработки политики.
2. Важно проводить консультации с ОГО на ранних этапах разработки политики, а не после принятия основных решений. Многие ОГО реагируют отрицательно, если они чувствуют, что их просят одобрить уже решенный вопрос.
3. К числу основных возможностей для контактов МВФ с ОГО относятся Ежегодные и Весенние совещания, а также специальные конференции и семинары, проводимые для обсуждения общих мер политики, к которым имеет отношение МВФ, такие как консультации для подготовки Документов по стратегии сокращения бедности (ПРСП) и Инициатива в отношении бедных стран с высоким уровнем задолженности (ХИПК).
4. Время для встреч с ОГО выделяют многие миссии: миссии по консультациям в соответствии со Статьей IV; миссии по вопросам использования ресурсов МВФ (особенно если они касаются более долгосрочных программ структурных реформ); миссии ДВС; миссии в рамках Программы оценки финансового сектора (ФСАП); а также некоторые миссии по технической помощи.
5. Постоянный представитель (в странах, где таковой существует) может проводить полезные консультации с организациями гражданского общества до начала миссии и использовать полученную от ОГО информацию и их мнения при подготовке к проведению миссии. Такая работа может расширить круг рассматриваемых вариантов и содействовать оценке жизнеспособности предлагаемых мер политики и программ.
6. Целесообразно развивать связи с ОГО на постоянной основе — то есть в периоды между миссиями и основными конференциями и во время их проведения. Например, постоянный представитель может создать консультативную группу с участием местных ОГО и проводить встречи с ней несколько раз в год.
7. Полезно устанавливать контакты с ОГО вне цикла миссий, с тем чтобы ко времени проведения более существенных консультаций связь была уже налажена. Устоявшиеся отношения взаимного доверия и понимания с ОГО могут также принести большую отдачу, когда страны обращаются к МВФ за содействием в преодолении экономического кризиса.

#### E. Где сотрудники МВФ встречаются с ОГО?

1. Контакты МВФ с ОГО могут быть прямыми (личные, по телефону, по электронной почте и т.д.) или косвенными (через средства массовой информации, публичные выступления, распространение документов, уличные демонстрации и т.д.). В общем случае оптимальным методом для откровенного и подробного обмена мнениями являются личные встречи.

2. Должностные лица МВФ могут также встречаться с ОГО во время мероприятий, организуемых другими учреждениями, которые имеют хорошо налаженные связи с гражданским обществом во многих странах, такими как Всемирный банк и Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН).
3. Встречи могут также проводиться в помещениях ОГО и во время организуемых ими мероприятий. Многие ОГО ценят, когда сотрудники МВФ по своей инициативе предлагают встретиться на территории ОГО. Такие визиты могут также способствовать пониманию сотрудниками МВФ деятельности конкретного ОГО, его размеров, отношений с заинтересованными сторонами и т.д.
4. Иногда связи могут стать более конструктивными, если сотрудники МВФ будут встречаться с ОГО на более нейтральных территориях, например, в конференц-центрах или университетах.
5. Следует устанавливать связи с гражданским обществом не только в столице страны, но и в других городах, а также сельских районах и населенных пунктах городского типа. Организации гражданского общества в столице страны иногда недостаточно хорошо отражают приоритеты и перспективы страны в целом.

#### Г. Какие вопросы МВФ обсуждает с ОГО?

1. Первые встречи между МВФ и ОГО часто посвящены общим вопросам, таким как характер и цель деятельности МВФ; его организационная структура; концепции и экономические теории, лежащие в основе работы МВФ, и т.д. Аналогичным образом, на первых встречах ОГО часто сообщают основную информацию о своей организации и своих взглядах.
2. Многие обсуждения с ОГО касаются общих вопросов политики МВФ, таких как программы по облегчению бремени долга, либерализация операций с капиталом, сокращение бедности, режимы валютных курсов, ограничение инфляции и т.д. ДВС может предоставить сотрудникам сводные отчеты о последних позициях МВФ по общим вопросам политики.
3. Многие совещания с ОГО касаются рекомендаций МВФ конкретным странам, относящихся, например, к целевым макроэкономическим показателям, корректировкам налогов и субсидий, реформе государственной службы, изменениям в трудовом законодательстве и т.д.
4. В ходе обсуждений с ОГО сотрудники МВФ не должны разглашать конфиденциальную информацию и должны разъяснять, что они не могут это делать. Аналогичным образом, сотрудники не могут обсуждать не подлежащие раскрытию вопросы, касающиеся состояния переговоров МВФ с правительством. Они также не могут обнародовать информацию, которая может повлиять на рыночную конъюнктуру. Вместе с тем, сотрудники МВФ

не должны преувеличивать значение конфиденциальности, чтобы избежать трудных вопросов.

## **V. Проблемные аспекты: общие проблемы и методы их решения**

### A. Оставление инициативы за правительством

1. МВФ подотчетен правительствам государств-членов. Диалог с гражданами и прозрачный подход по отношению к ним являются важными дополнениями к этой подотчетности.
2. Вместе с тем, МВФ не может заменить правительство в отношениях с ОГО. Контакты МВФ с ОГО дополняют, но не заменяют диалог между правительством и группами граждан.
3. Таким образом, связи сотрудников МВФ с ОГО не освобождают правительство от его обязанности консультироваться с гражданским обществом. Определение мер макроэкономической политики и их обоснование в ходе обсуждений с общественностью (*в частности*, через ОГО) входит в обязанности правительств соответствующих стран.
4. Аналогичным образом, сотрудникам следует призывать ОГО информировать соответствующие национальные официальные органы о своих взглядах и предложениях.

### B. Поддержание хороших отношений с правительством

1. МВФ поддерживает основные взаимоотношения с правительствами государств-членов, и сотрудникам надлежит осуществлять связи с ОГО таким образом, чтобы не исключать из них национальные органы власти.
2. Обсуждения, проводимые между МВФ и ОГО, не должны создавать дополнительные трудности для правительства. В общем случае сотрудникам не следует поднимать вопросы или высказывать замечания, которые могут поставить правительство в неудобное положение.
3. Правительства все в большей степени понимают и признают, что МВФ необходимо иметь связи с ОГО; некоторые правительства определенно поощряют такие контакты. Если правительство какой-либо страны выдвигает возражения против связей МВФ с некоторыми или всеми ОГО, сотрудники МВФ должны разъяснить основания для таких контактов в соответствии с положениями раздела III. Если расхождение во мнениях сохраняется, сотрудникам МВФ следует воздержаться от контактов и сообщить о существующем разногласии в штаб-квартиру для возможного принятия последующих мер совместно с соответствующим правительством.
4. В тех случаях, когда правительство болезненно относится к связям МВФ с ОГО, сотрудникам МВФ может быть целесообразно: (а) заранее уведомить

власти страны о планируемых контактах; (b) предложить государственным должностным лицам оказать помощь в организации встреч; и/или (c) пригласить представителей правительства принять участие в обсуждениях. Со временем и по мере накопления опыта связей МВФ с гражданским обществом правительство может занять более спокойную позицию в отношении таких контактов. (Однако в определенных контекстах непосредственное участие правительства может удерживать некоторые ОГО от посещения встреч или откровенного выражения своего мнения.)

### С. Вовлечение в политику

1. Деятельность МВФ неизбежно имеет политические последствия. Воздействие может быть неодинаковым по своей степени и может иметь определенные результаты, которые не предвидят сотрудники МВФ. Как персонал МВФ, так и ОГО могут переоценивать влияние МВФ. Однако большинство ОГО скептически относятся к заявлениям сотрудников о том, что МВФ является аполитичной организацией.
2. Учитывая это, должностные лица МВФ должны стремиться к тому, чтобы стоять вне партий и не вмешиваться в политику. В ходе дискуссий сотрудники МВФ могут учитывать мнения всех сторон и не должны производить впечатление, что они принимают чью-либо сторону.
3. Сотрудникам МВФ следует избегать ситуаций, в которых они могут стать объектом манипулирования той или иной стороной в процессе политической борьбы, например: одного государства против другого; правительства против оппозиционных политических партий или наоборот; работодателей против профсоюзов или наоборот; одной религиозной общины против другой; одной коалиции НПО против другой; и так далее. В этой связи сотрудники МВФ должны быть в состоянии выделять ОГО, которые имеют тесные взаимоотношения с правительством, политическими партиями, коммерческими предприятиями и средствами массовой информации.
4. Сотрудники МВФ не должны использовать свои связи с ОГО для оказания косвенного давления на правительства.
5. Хотя связи с ОГО могут подвергнуть МВФ более непосредственному воздействию политического процесса, такой риск обычно с лихвой компенсируется пользой, которую приносят эти контакты (как указано в разделе III).

## 6. D. Укрепление доверия

1. Некоторые ОГО относятся к МВФ с большим недоверием и возлагают на эту организацию вину за многие проблемы. В свою очередь, некоторые сотрудники МВФ испытывают ограниченное доверие к некоторым или всем ОГО.
2. Укрепление доверия в таких ситуациях требует времени и терпения. Ни та, ни другая сторона не должна ожидать, что один-единственный контакт позволит устранить накопившееся недоверие. Более того, некоторые стороны могут в течение достаточно долгого времени продолжать использовать любую возможность, чтобы утвердиться в своем недоверчивом отношении к другой стороне.
3. Как правило, лучше сосредоточить обсуждения на нахождении и укреплении общих позиций, чем подчеркивать расхождения в интерпретациях и рекомендациях.
4. Хотя резкие разногласия с активными критиками МВФ в гражданском обществе могут создавать неудобства, обмен мнениями с ними может предоставить полезные возможности для уточнения различий во взглядах. Сотрудники МВФ могут показать, что они готовы выслушивать резких оппонентов, вежливо отстаивая при этом политику МВФ. Такое уточнение точек зрения обеспечивает третьим сторонам лучшие возможности для самостоятельного принятия решений о своих собственных позициях.
5. В ситуациях, когда взаимное доверие является особенно низким и наблюдается глубокое расхождение во мнениях, встречи МВФ с ОГО могут быть более конструктивными, если в них участвует внешний посредник, пользующийся уважением всех сторон.
6. Со временем укреплению доверия может также способствовать применение многих из «практических» предложений, изложенных в разделе IV.

## E. Поощрение умеренных ожиданий

1. Сотрудники МВФ и ОГО могут возлагать слишком большие ожидания на контакты друг с другом.
2. ОГО могут иметь нереалистические ожидания относительно возможностей МВФ (с точки зрения масштабов и скорости) по решению проблем. В таких ситуациях важно, чтобы сотрудники МВФ разъясняли глубину и сложность многих экономических вопросов, а также сложность процесса принятия решений в организациях, подобных МВФ. В противном случае ОГО могут разочароваться в МВФ, если в ближайшей перспективе не происходит существенных улучшений.
3. ОГО могут иметь нереалистические ожидания относительно той степени, в которой контакты с сотрудниками МВФ повлияют на политику. Тот факт, что

сотрудники готовы проводить обсуждения с ОГО, не должен ошибочно интерпретироваться ими в том смысле, что МВФ непременно примет их позиции.

4. Сотрудники МВФ могут иметь нереалистические ожидания относительно той степени, в которой консультации с ОГО смогут обеспечить непосредственно применимый конкретный вклад в рекомендации МВФ по вопросам экономической политики. Многие существенные результаты таких контактов проявляются постепенно и в течение продолжительного времени.
5. Сотрудники не должны ожидать, что благодаря консультациям с ОГО в обществе сложится полный консенсус в поддержку позиций МВФ. Определенный уровень критицизма со стороны кругов гражданского общества всегда будет существовать.

#### Г. Оценка легитимности ОГО

1. Сотрудники МВФ часто проявляют осторожность в контактах с ОГО по причине озабоченности относительно возможной нелегитимности этих организаций.
2. ОГО могут приобрести легитимный характер и способность представлять интересы общественных групп из целого ряда источников. При оценке той степени, в которой ОГО подают повод для озабоченности с точки зрения их легитимности, следует рассмотреть такие аспекты, как их правовой статус, моральный авторитет, эффективность, членская база и управление.
3. При оценке легитимности ОГО сотрудники могут консультироваться с широким кругом сторон, включая государственных должностных лиц, двусторонние донорские организации, посольства, местный персонал постоянных представительств МВФ, сотрудников Всемирного банка и других многосторонних организаций (и особенно их специалистов по гражданскому обществу, если таковые имеются), руководящие органы гражданского общества, соответствующих ученых-специалистов и других профессиональных консультантов.
4. В ряде стран ОГО применяют самостоятельно устанавливаемые кодексы поведения или процедуры сертификации, которые могут помочь выявить добросовестные ассоциации.
5. Возможности МВФ по оценке легитимности ОГО расширяются, если сотрудники (особенно постоянные представители, руководители миссий и должностные лица ДВС) ведут учетную документацию о контактах с гражданским обществом.
6. Покидающие свой пост руководители миссий, постоянные представители и другие сотрудники МВФ, осуществляющие основные контакты с гражданским обществом, должны в обязательном порядке проинформировать своих преемников об их связях с ОГО.



## Г. Нахождение/отведение времени

1. Налаживание связей с гражданским обществом требует времени и ресурсов, которые должны выделяться с учетом других приоритетов. Это является особенно трудной задачей в условиях, когда правительства государств-членов МВФ ожидают, что МВФ будет выполнять работу силами существующих кадровых ресурсов.
2. Сотрудники должны рассматривать связи с общественностью (включая контакты с ОГО) как неотъемлемую часть своей общей страновой работы, а не как низкоприоритетную деятельность, которую можно не проводить в условиях дефицита времени.
3. Контакты с ОГО могут позволить преодолеть непонимание, улучшить содержание экономической политики и укрепить политическую жизнеспособность рекомендаций МВФ. Эти связи могут внести существенный вклад в повышение эффективности основной работы в области экономической политики, а также со временем привести к реальной экономии времени, затрачиваемого сотрудниками, и кадровых ресурсов.
4. Миссии, проводимые в соответствии со Статьей IV и в рамках программ, могли бы рассмотреть вопрос о введении практики, согласно которой на встречи с ОГО будет отводиться по крайней мере половина рабочего дня.
5. Основная часть контактов с ОГО, по всей вероятности, будет осуществляться постоянными представителями, однако весьма желательно также, чтобы их связи с общественностью дополнялись прямыми контактами между участниками миссий и ОГО.

## Приложение

### Процесс: проведение встреч с ОГО

В настоящем приложении содержится ряд предложений по надлежащей практике проведения эффективных встреч и контактов с ОГО. Не все из них будут практически применимы или необходимы при всех обстоятельствах. Многие могут рассматриваться как соображения «здравого смысла» или «обычной вежливости», однако учитывать их полезно. Эти предложения вносятся в помощь сотрудникам МВФ; многие элементы такой практики, если они будут приняты ОГО, также будут способствовать более продуктивным контактам с МВФ.

#### А. Подготовка

1. Тщательно спланированные встречи могут существенно способствовать установлению продуктивных рабочих взаимоотношений.
2. Без промедления отвечайте на просьбы о консультациях, поступающие от ОГО.
3. Придерживайтесь подхода, предусматривающего широкое участие сторон; отказывайте ОГО в доступе только при наличии веской причины (например, если организация имеет неблагоприятные намерения или серьезно искажает информацию о себе).
4. Будьте хорошо подготовлены. Изучите информацию об организациях гражданского общества, которые будут присутствовать на встрече. Ознакомьтесь с протоколами любых предыдущих встреч МВФ с этими группами. Отследите соответствующие взгляды и предложения, высказывавшиеся на конгрессах представителей гражданского общества. Запросите соответствующие материалы, подготовленные ОГО.
5. Согласуйте достаточно точную повестку дня до начала встречи, с тем чтобы обсуждения были сосредоточены на конкретных вопросах и предложениях.
6. Обеспечьте обеим сторонам возможность высказать свое мнение по обсуждаемым вопросам. Предоставьте ОГО возможность поднять проблемы, вызывающие их озабоченность, даже если они не имеют приоритетного значения для МВФ или прямого отношения к нему.
7. Перед встречей распространите среди ОГО соответствующие документы МВФ, по возможности на языке (языках) данной страны. Сообщите ОГО имена и должностные обязанности сотрудников, с которыми им предстоит встретиться.
8. С самого начала согласуйте четкие основные правила проведения встречи, включая вопросы о том, в каком объеме, в какой форме и с кем можно обсуждать проведенные встречи после их завершения. Ни МВФ, ни ОГО не должны создавать у других сторон неправильное представление о характере и содержании своих консультаций.

## В. Процедура

1. По возможности проводите встречи на родном языке большинства участников со стороны гражданского общества. Представители языковых меньшинств обычно бывают признательны за обеспечение отдельного перевода.
2. Как правило, более эффективно с точки зрения затрат времени — особенно во время проведения миссии — встречаться с представителями нескольких ОГО одновременно. Однако углубленные и более конфиденциальные обсуждения конкретных проблем могут потребовать встреч с меньшим числом участников или даже с одним участником.
3. Обеспечивайте широкие возможности для комментариев и вопросов со стороны присутствующих ОГО. Избегайте односторонних сообщений. Принимайте на себя инициативу, задавая ОГО вопросы об их взглядах и деятельности. Обсуждения с ОГО предоставляют сотрудникам МВФ возможность выслушать мнения, получить информацию и приобрести новые представления, а также предоставить информацию и разъяснения.
4. Создайте возможность для участия всех присутствующих: женщин и мужчин; этнических и религиозных групп, представляющих меньшинство и большинство; критиков и сторонников политики, поддерживаемой МВФ, и т.д.
5. Помните, что некоторые ОГО функционируют в новой и непрочной демократической среде. ОГО, которые защищают интересы уязвимых групп, могут ощущать особый политический риск. Учитывайте эту неуверенность и не подвергайте участников консультаций риску репрессий. Сообщайте руководству о любых фактах запугивания контактных лиц в ОГО.
6. Разговаривайте с ОГО на простом языке. Избегайте технических терминов, институциональных аббревиатур, профессионального жаргона и другой специализированной терминологии.
7. Не следует недооценивать культурные различия. Без дополнительных усилий, необходимых для межкультурной коммуникации, ОГО и должностные лица МВФ могут вынести из встречи весьма различные впечатления о проведенных обсуждениях.
8. Возможности для дискуссий (как альтернатива заранее установленным позициям). Откровенно обсуждайте вопросы компромиссного выбора между альтернативными вариантами политики. Объективно анализируйте отрицательные, равно как и положительные, последствия различных подходов.
9. Будьте готовы признать свою неосведомленность, если ответ на вопрос неизвестен. Когда это уместно, пообещайте изучить данный вопрос и представить ответ позже.
10. Одевайтесь удобно. В определенной обстановке несколько менее официальный стиль одежды может помочь сделать атмосферу более непринужденной. Вместе

с тем, подчеркнута неформальная одежда может вызвать скептическую реакцию. Важно иметь представление о местных традициях.

11. Не создавайте впечатления чрезмерной уверенности. Отвечайте на вопросы не торопясь, полностью, просто и терпеливо. Мало что может оттолкнуть ОГО (и граждан в целом) больше, чем должностные лица, которые кажутся высокомерными, даже непреднамеренно.

### С. Последующие мероприятия

1. Подготовьте краткую справку о встречах с ОГО. Кратко укажите, какие ОГО присутствовали на встрече, какие вопросы обсуждались, какие основные жалобы и/или предложения были высказаны, а также изложите общее впечатление о встрече. Эти справки должны включаться в протоколы миссии и в сжатой форме приводиться в докладах, представляемых по возвращении миссии, а также в периодических докладах постоянных представителей. Накопление информации о контактах помогает МВФ расширять свои возможности для связей с гражданским обществом.
2. Отмечайте факты проведения встреч с органами гражданского общества в официальных докладах персонала МВФ по итогам миссий (или указывайте причины, по которым такие встречи не были проведены).
3. В соответствии с любыми установленными основными правилами (см. пункт А8 выше), опубликуйте обсуждения с ОГО: на главном сайте МВФ в Интернете и/или на соответствующих страницах, посвященных отдельным странам; в информационных бюллетенях по странам, где таковые имеются; на веб-сайте «МВФ и гражданское общество». Рассмотрите вопрос о направлении организациям гражданского общества письма с благодарностью за их вклад, перечислением основных поставленных ими вопросов, информацией о любых шагах, которые уже были или должны быть предприняты в ответ на поднятые ими проблемы, и предложением представить свои комментарии.
4. Периодически связывайтесь с ОГО, чтобы узнать об их впечатлениях о встречах с должностными лицами МВФ.
5. На основе данных ДВС проводите периодические обзоры общего состояния связей МВФ с ОГО.
6. Важное значение имеет обеспечение обратной связи. Если у организаций гражданского общества складывается впечатление, что их участие не воспринимается всерьез и не оказывает никакого воздействия, они с меньшей вероятностью будут проводить дальнейшие консультации с МВФ.