



Министерство Информации и
общественного развития
Республики Казахстан



Общественное объединение
«Береке»



НАО «Центр поддержки гражданских
инициатив»

Руководство по организационному развитию для неправительственных организаций Туркестанской области

**Гражданский центр поддержки неправительственных организаций
Туркестанской области
2020 г.**

Пособие по организационному развитию подготовлено Гражданским центром поддержки неправительственных организаций в Туркестанской области, открытым на базе Общественного объединения «Береке» в рамках государственного гранта НАО «Центр поддержки гражданских инициатив» при поддержке Министерства Информации и общественного развития Республики Казахстан.

Оглавление

Введение	4
Организационное развитие	5
Функциональная сфера № 1: Система правления и стратегическое управление организацией	7
Функциональная сфера № 2: Управление программой/проектами и контроль качества	11
Функциональная сфера № 3: Бухгалтерский учет и финансовое управление	13
Функциональная сфера № 4: Финансовая устойчивость	19
Функциональная сфера № 5: Человеческие и материальные ресурсы	21
Функциональная сфера № 6: Внешние отношения	23
Отзывы организаций, участвовавших в Программе «Партнерство в целях развития и процветания», направленной на организационное развитие НПО	25
<i>Общественное объединение «Центр развития и социальной помощи населению «Мой Дом», г.Темиртау Карагандинской области, Ирина Жданова, Председатель</i>	25
<i>Общественное объединение «Жалында Жастар», с.Турбат Казыгуртского района Туркестанской области, Сардор Исманов, Председатель</i>	28
<i>Общественное объединение «Ангел», г.Атбасар Акмолинской области, Людмила Петрова, Директор</i>	29
<i>Общественное объединение «АҚБҰЛАҚ», с.Сарыкемер Байзакского района Жамбылской области, Нильзия Рахишева, Председатель</i>	30
Заключение	33

Введение

Основная цель пособия – разъяснить понятие организационного развития для лидеров и сотрудников неправительственных организаций (НПО) Туркестанской области, дать представление о том, как работают хорошо управляемые организации, а также показать влияние организационного развития на эффективность работы НПО. В пособии представлены истории успеха ряда неправительственных организаций, деятельность которых стала намного эффективней благодаря усилению организационного потенциала.

Создание данного пособия стало возможным благодаря знаниям и опыту, полученным Общественным объединением «Береке» (ОО «Береке») в результате участия в ряде тренингов и стажировок, а также в ходе реализации проектов по развитию НПО, профинансированных Представительством Counterpart International в Казахстане, Представительством Европейской Комиссии, Агентством США по международному развитию (USAID), Фондом Сорос-Казахстан, Фондом Евразии Центральной Азии (ФЕЦА), Ассоциацией развития гражданского общества (АРГО) и многих других организаций, консультаций по наращиванию потенциала от ведущих экспертов Казахстана и других стран. Немаловажен и вклад активных районных НПО – участников Программы «Партнерство в целях развития и процветания», комплексно работавших над наращиванием своего потенциала.

Особую благодарность хотелось бы выразить волонтерам Корпуса Мира: Керри О’Брайен, Бритт Дженкинс и Синтиэ Молине за их огромный вклад в организационное развитие ОО «Береке».

С 2011 по 2014 годы ОО «Береке» принимало участие в программе «Укрепление гражданского общества в Казахстане», реализованной Представительством Counterpart International в Казахстане при финансовой поддержке Агентства США по международному развитию (USAID) наряду с 12 крупными некоммерческими организациями Казахстана. Будучи участником данной программы, наша организация вместе с другими участниками получила отличную возможность с помощью консультантов и тренеров программы пройти оценку уровня своего организационного развития, выработать меры по наращиванию потенциала, разработать и усовершенствовать политики и процедуры, регулирующие деятельность Объединения и повышающие прозрачность и подотчетность, тем самым способствующие повышению качества предоставляемых услуг.

Опыт, знания и навыки, полученные нами в данной программе, овладение методикой, разработанной Counterpart International по организационному развитию с использованием подхода устойчивости, способствовали разработке нашей организацией новой тактики по развитию сельских НПО, в основу которой легло именно повышение организационного потенциала для более успешной и эффективной деятельности.

С 2015 по 2019 годы ОО «Береке» реализовало Программу «Партнерство в целях развития и процветания», направленную на организационное и институциональное развитие районных некоммерческих организаций Карагандинской, Акмолинской, Южно-Казахстанской и

Жамбылской областей, выиграв грант Агентства США по международному развитию (USAID).

Программа была нацелена на усиление гражданского общества посредством укрепления организационного и институционального потенциала районных НПО, а также расширения гражданского диалога и участия в сообществах, как основы местного самоуправления. Стратегия достижения цели состояла в содействии сельским НПО в реализации их миссии через повышение организационного потенциала, развитии навыков мобилизации сообщества, адвокации, общественного мониторинга, а также укрепление сотрудничества между НПО, местными органами власти, средствами массовой информации (СМИ) и бизнесом для совместного решения социальных проблем сообщества.

В рамках Программы более 100 НПО прошли обучение и 40 из них, наиболее мотивированных на дальнейший профессиональный рост организаций, получили комплексную поддержку в виде тренингов и консультаций, предоставленных ведущими специалистами Казахстана в сфере развития неправительственных организаций, стажировок в развитые (продвинутые, ведущие) некоммерческие организации Казахстана, а также предоставления малых грантов, направленных на наращивание внутреннего потенциала организаций, проведение совместных инициатив по развитию сообществ, адвокационную деятельность и проекты по общественному мониторингу.

Полученные результаты позволили нам сделать вывод о позитивном влиянии организационного развития на качество услуг, оказываемых НПО своим бенефициарам, и, в целом, на эффективность деятельности организаций. Именно поэтому мы решили поделиться в данном пособии своими знаниями и опытом, проверенными неоднократно на практике, необходимыми для создания эффективной и устойчивой НПО.

Организационное развитие

Организационное развитие НПО – это комплекс мероприятий в сфере менеджмента НПО, направленных на приведение внутренней среды организации в состояние, позволяющее с большей эффективностью выполнять свою миссию и достигать поставленных целей.

Организационное развитие следует рассматривать как долгосрочный процесс, направленный на обеспечение устойчивой работы организации за счет развития навыков управления и вовлечения в этот процесс всех ее членов, сотрудников.

Организационное развитие является важным инструментом в управлении и планировании организационного роста.

Организационное развитие включает в себя системный процесс сбора данных, диагностику, планирование действий, интервенций и оценки, направленных на: во-первых, наращивание

единства и гармонии между организационной структурой, процессами, стратегией, членами организации и ее сотрудниками, а также внутренней организационной культурой; во-вторых, разработку новых и эффективных решений для усиления соответствующих функциональных сфер в организации; в-третьих, формирование навыков саморазвития в организации.

Процесс организационного развития НПО требует рассмотрения навыков организационного управления в следующих шести функциональных сферах управления:

1. Система правления и стратегическое управление организацией

Необходимо четко определиться для чего и как функционирует организация. Постановка вопросов – «Кто мы? Кем мы хотим быть?».

2. Управление программами и проектами

Необходимо определить, как планируются и осуществляются программы/проекты, позволяющие следовать миссии организации и достигать поставленных целей, а также каким образом они оцениваются. Постановка вопросов – «Чем мы занимаемся и как мы узнаем, что делаем это хорошо?».

3. Бухгалтерский учет и финансовое управление

Рассматривается как ведется планирование, расход, контроль и мониторинг финансовых ресурсов для достижения целей организации. Постановка вопросов – «Как мы ведем учет денежного потока?».

4. Финансовая устойчивость

Рассматриваются вопросы платежеспособности организации. Постановка вопросов – «Как мы будем платить за это?».

5. Человеческие и материальные ресурсы

Рассматриваются вопросы задействования рабочей силы, оценки эффективности их работы, мотивации работников, их профессионального развития, а также наличия материальных ресурсов, необходимых для реализации планируемых мероприятий. Постановка вопросов – «Уверены ли мы в том, что мы привлекаем и удерживаем тех людей, которые нам нужны и имеем достаточно материальных ресурсов для ведения деятельности?».

6. Внешние связи

Необходимо определить, как организация строит связи и поддерживает партнерские отношения с другими заинтересованными сторонами для совместного решения определенных проблем в сообществе. Постановка вопросов – «Как мы информируем внешнее окружение об этом?».

Несомненно, диагностика того, как функционируют вышеуказанные сферы, определение областей деятельности, в которых необходимы изменения, выявление ресурсов организации для деятельности по совершенствованию управления требуют наблюдения, изучения и анализа в течение определенного времени, а также значительных усилий со стороны руководства, членов и сотрудников организации.

Выявленные проблемы в каждой из сфер управления тщательно анализируются, и необходимые мероприятия по их решению вносятся в план организационного развития.

На практике многие из сельских НПО не осознают необходимости организационного развития, поскольку, с их точки зрения, они создавались из-за желания внести свой вклад в решение

определенных социальных проблем, а не для того, чтобы разрабатывать политики и процедуры, проекты, бюджеты, писать отчеты и т.д. Тем не менее, если вы хотите, чтобы ваша деятельность была эффективной, а организация устойчивой, уже на начальном этапе необходимо установить хотя бы элементарные правила и самые основные процедуры, которые понимаются и принимаются всеми членами, сотрудниками, волонтерами вашей организации. Например, в сфере бухгалтерского учета должна быть создана определенная база для отслеживания доходов и расходов. Согласно законодательству Казахстана, должен быть установлен финансовый контроль, с определением лиц, уполномоченных утверждать платежи, составлять платежные ведомости и т.д. По мере роста вашей организации, возникнут и больше объектов для управления: проекты, люди, финансы, отношения. Так, например, увеличение денежного оборота, поступление финансовых средств из нескольких источников приведут к необходимости приобрести программное обеспечение для управления финансами (1С Бухгалтерия) и прописать подробные бухгалтерские процедуры. Наличие грамотно разработанной системы политик и процедур с четким распределением ролей и обязанностей в сфере управления благоприятно отразится на ваших проектах и мероприятиях, а также позволит организации в целом работать четко, слажено, гладко и открыто. По мере достижения вышесказанного, у работающих с вами доноров и партнеров возникнет стойкое чувство уверенности в эффективном использовании выделенных ими ресурсов.

Организационное развитие является непрерывным процессом, всецело зависящим от происходящих изменений как во внутренней, так и внешней среде. Это длительный путь, требующий колоссальной работы и усилий. Для построения и поддержания стабильно эффективной НПО, требуются годы, ресурсы, развитие многих необходимых навыков и отношений. Важно понимать, что у разных организаций будут различные организационные потребности. Нет необходимости браться за улучшение всех функциональных сфер сразу, надо начинать только с тех приоритетных вопросов, с которыми вы можете справиться. Не нужно разрабатывать все системы, политики и процедуры, описываемые в данном руководстве. Только на основании анализа определенных функциональных сфер, проведенного совместно руководством, членами, сотрудниками организации, могут устанавливаться приоритеты в организационном развитии, отбираться именно те сферы, изменения в которых позволят повысить эффективность работы, и уже затем составляться план действий. Масштаб плана действий зависит от имеющихся в организации необходимых ресурсов, таких как время, персонал и деньги.

Надеемся, что данное руководство поможет вам сделать вашу организацию легитимной, прозрачной и подотчетной, обладающей качествами необходимыми для того, чтобы ваша НПО была эффективной.

Функциональная сфера № 1: Система правления и стратегическое управление организацией

Сфера «Система правления и стратегическое управление организацией» распространяется на формулирование и структурирование основной миссии, целей и проектов организации, с четким определением роли руководства, членов, сотрудников и волонтеров, а также их мотивации. Данная система позволяет организации разрабатывать всеохватывающие стратегические планы в целях выполнения миссии организации, устанавливать четкие роли и

обязанности, относящиеся к организационным целям, а также бюджетным нуждам для достижения поставленных целей.

Обычно НПО создается группой единомышленников или же основатель приглашает друзей, членов семьи, коллег присоединиться к нему. Однако, по мере взросления в НПО должны привлекаться люди извне, что принесет новые перспективы и энергию. Из нашей многолетней практики по развитию НПО мы отмечаем, что в более устойчивых НПО постоянно культивируется привлечение новых лиц на всех уровнях, включая руководящие органы, персонал, волонтеров и т.д. При этом у нас в Казахстане имеются множество зарегистрированных НПО, прекративших свою деятельность в силу того, что их основатели ушли и не нашлось никого, кто обладал бы достаточными знаниями и опытом, чтобы продолжить деятельность организации. Поэтому организация должна постоянно работать над выявлением и привлечением новых талантливых людей, развивать их лидерские качества и продвигать наиболее способных на ответственные должности. Необходимо помнить, что, будучи общественной организацией, НПО не может быть чей-то собственностью, она служит общественному благу и, соответственно, должна управляться группой людей, руководящим органом, обычно это Совет/Правление НПО. Руководство НПО включает в себя членов руководящего органа и сотрудников исполнительных органов, занимающих руководящие должности.

Управление некоммерческой организацией – это установление правил (политик и процедур) в функционировании организации и постоянный контроль со стороны руководства за их надлежащим исполнением всеми ее членами и сотрудниками, а также мотивирование персонала развиваться, учиться и быть приверженными миссии организации. Помимо этого, руководство совместно с сотрудниками, членами и волонтерами определяет стратегические планы и выстраивает приоритеты в целях достижения миссии организации, устанавливает четкие роли и обязанности членов и сотрудников, определяет бюджетные нужды для достижения данных целей и привлекает финансовые ресурсы.

Четкое определение ролей персонала и руководства желательно отобразить в организационной структуре, которая дает наглядное представление об иерархической системе и уровнях ответственности в организации. При потенциальном партнерстве многие доноры изъявляют желание ознакомиться с тем, как структурированы операционные системы НПО, как распределяются роли и обязанности между различными сотрудниками. Помимо этого, когда вы привлекаете в руководящий орган новых людей или принимаете на работу новых сотрудников им также полезно узнать организационную структуру для того, чтобы быть ориентированными на рабочую среду.

Очень важным моментом для развития НПО является определение ее ценностей, видения и миссии, которые разрабатываются руководящим органом совместно со всеми членами, сотрудниками и другими заинтересованными лицами и в последующем влияют на принятие каждого решения в организации. Одним из первых шагов в управлении организацией должно быть изложение в письменном виде ваших ценностей, видения и миссии, которые будут выступать в роли компаса для членов и сотрудников организации и главным заявлением для

общественности о том, кем вы являетесь, чем занимаетесь и какие изменения вы хотите внести.

Ценности – это принципы, разделяемые всеми членами, сотрудниками и волонтерами НПО, которым они обязуются неукоснительно следовать во всех аспектах своей деятельности. Легитимность, подотчетность и прозрачность – это три основополагающие ценности, которые должны разделять все НПО. Помимо этого, в ваших организациях должны быть обсуждены и согласованы и другие важные для всех членов ценности. Некоторые НПО определяют ценности, связанные с качеством своей работы, в то время как другие определяют ценности, касающиеся взаимоотношений с внешними сторонами. Третьи выбирают ценности, отражающие их мировоззрение.

Легитимность. Принцип верховенства закона является преобладающей характеристикой правовой легитимности НПО. А это значит, что НПО должны руководствоваться, во-первых, законодательством Казахстана и, во-вторых, Уставом, как основополагающим документом организации. Для регистрации НПО обязательно предоставляют такие документы как Устав организации и состав учредителей, но зачастую происходит так, что Устав разрабатывается одним человеком, основателем/руководителем НПО и, как мы видим из нашей практики, остальные члены/сотрудники организации даже не знакомы с его положениями. Получается так, что Устав был необходим только на этапе регистрации, а затем заброшен на полке среди других документов. А ведь он, по сути, представляет внутренние правила для функционирования НПО, именно в нем прописаны цель деятельности организации, права и обязанности членов, структура организации, компетенции органов управления и т.д., поэтому все члены должны быть ознакомлены с данным документом. Легитимность общественной организации зиждется на универсальном принципе равенства ее членов, как правило, прописанной в Уставе НПО, т.е. когда каждый член организации является составной частью одного большого механизма, без которого успешное функционирование организации не представляется возможным. Без такого демократичного стиля управления невозможно создать систему сдержек и противовесов с целью предотвращения неправильного использования и злоупотребления ресурсами НПО.

Согласно законодательству РК, все НПО ежегодно до конца марта должны обязательно предоставлять сведения в Базу данных НПО – информационную базу, созданную государством в целях информирования общественности о деятельности неправительственных организаций. Только НПО, подавшие сведения в Базу данных, могут участвовать в конкурсах на государственный социальный заказ (ГСЗ), государственные гранты и премии.

Подотчетность и прозрачность. Поскольку НПО существует для общественного блага, она должна быть подотчетна обществу и, следовательно, отвечать перед ним. В частности, это означает быть подотчетным всем заинтересованным сторонам: донорам, членам, партнерам, бенефициарам, сообществу, в котором организация работает, и т.д. Подотчетность и прозрачность достигаются посредством проведения общих собраний, составления ежегодных отчетов, информационных бюллетеней, информирования общественности о своей деятельности посредством социальных сетей и получения обратной связи. НПО не вправе требовать подотчетности и прозрачности деятельности от других, не будучи сами таковыми. Чем более подотчетно и прозрачно НПО, тем больше доверия она вызывает, тем шире круг партнеров и эффективнее ее программы и проекты.

Исходя из вышесказанного в сфере **Система правления и стратегическое управление организацией**, НПО рекомендуется иметь следующие документы, политики, регулирующие данную функциональную сферу, и следовать им:

1. **Уставные документы** (устав, свидетельство о государственной регистрации).
2. **Список учредителей с контактами.**
3. **Организационная структура**, демонстрирующая распределение полномочий и коммуникации между различными отделами, сотрудниками и руководящим органом. Она дает наглядное представление об иерархической системе и уровнях ответственности в организации и позволяет визуально понять структуру управления НПО. Организационные схемы прикладываются к ежегодным отчетам, брошюрам и другим промо-материалам НПО. Они также полезны для предоставления донорам, которые хотят знать, как структурированы операционные системы НПО, и как распределяются роли и обязанности между различными сотрудниками. Желательно включать в организационную структуру все должности для того, чтобы каждый ясно видел свою позицию и связи в организации.
4. **Политика руководящего органа**, определяющая роль руководящего органа; правила по работе и процессу принятия решений данным органом, процессу отбора, утверждения на должность и освобождения от должности членов руководящего органа, а также права и обязанности членов, избирательные права членов, требования к кворуму в целях легитимности голосования, процессу принятия решений по жалобам.
5. **Список членов руководящего органа** с контактами и их краткие профайлы.
6. **Стратегический план организации.** Стратегический план начинается с ценностей, видения и миссии организации, а затем определяет направления деятельности, приоритеты и цели.

Видение описывает долгосрочные изменения, к которым организация стремится и благодаря которым жизнь людей станет лучше. Совместная работа над формированием видения позволяет сформировать чувство сопричастности и добиться того, чтобы все члены и сотрудники организации стремились к достижению единых целей в будущем.

Миссия – это долгосрочная цель, которая объясняет причину существования организации и определяет ее уникальную роль в сообществе. Она описывает, что представляет собой организация, чем занимается и каких конечных результатов стремится достичь. НПО должна периодически пересматривать и обновлять свою миссию. Лучшее время для этого – в начале процесса стратегического планирования.

У организации, где руководство, рядовые члены, сотрудники и волонтеры разделяют ясное видение и четкую миссию, гораздо больше шансов на успех.

НПО должна информировать о своих ценностях, видении и миссии все заинтересованные стороны: участников проекта, членов сообщества, а также настоящих и потенциальных доноров и партнеров, так как только в том случае, если они поймут, что представляет собой организация и чем она занимается, они полностью могут поддержать ее, работать с ней и доверять ей. Руководители НПО также должны содействовать тому, чтобы члены руководящего органа, новые сотрудники и волонтеры полностью понимали и разделяли ценности, видение и миссию организации.

Стратегическое планирование – это процесс, позволяющий организации оценить необходимость своей деятельности, определить приоритетные направления в своей работе, сформулировать цели и задачи, достижение которых позволит организации выполнить свою миссию с учетом изменяющейся среды.

7. **План преемственности и развития лидерства.** Многие организации испытывают трудности, когда руководитель покидает организацию, для противостояния которым, как указывалось выше, организация должна постоянно работать над выявлением талантливых людей, усовершенствованием их индивидуальных лидерских навыков и продвижением лиц, способных руководить и вести за собой других на ответственные должности. План преемственности и развития лидерства является одним из подготовительных шагов в обеспечении стабильности организации, независимо от смены руководства.
8. **Политика по развитию партнерства.** Для НПО, как и для других общественных организаций, очень важно уметь выстраивать различные партнерства при решении определенных социальных вопросов. Организации необходимо выработать ясную стратегию по развитию партнерства, определить процесс выявления партнеров, работы с партнерами, а также обозначить цели партнерства. Данная политика должна устанавливать четкие критерии для отбора партнеров, включая типы организаций, с которыми допустимо строить партнерство, как например, политические, религиозные, коммерческие, некоммерческие либо организации другой принадлежности. Также желательно иметь определенные шаблоны документов, регулирующих партнерские отношения, такие как образцы контрактов, меморандумов, договоров и т.д.

Функциональная сфера № 2: Управление программой/проектами и контроль качества

Данная функциональная сфера регулирует деятельность по управлению программами и проектами, а также по укреплению потенциала организации в предоставлении качественных услуг для бенефициаров. Обеспечение качества предоставляемых услуг базируется на отслеживании того, что организация делает (реализация программы/проекта или услуги), и как оценивают работу бенефициары после ее завершения. Важным аспектом в данной сфере управления является единое понимание стандартов качества реализуемых проектов или оказанных услуг, необходимых как для самой организации, так и для доноров, бенефициаров и партнеров. Другими ключевыми аспектами являются четкое понимание руководством и сотрудниками организации принципов прозрачности и подотчетности, необходимых для эффективного управления программой/проектом, а также необходимость создания системы управления информацией, благодаря которой формируется, сохраняется и используется интеллектуальный капитал организации.

Для повышения эффективности управления в данной сфере НПО рекомендуется разработать руководства по управлению программой/проектами, по мониторингу и оценке проектов, а также создать систему управления информацией в организации.

1. **Руководство по управлению проектами.** В данном руководстве должна быть прописана четкая система осуществления проектов. Ведь если организация каждый раз реализует проекты по-разному, то скорее всего в большинстве случаев эти проекты выполняются неэффективно или плохо, так как хорошее качество выполнения проекта достигается путем согласованных действий, когда не только руководство, но и каждый сотрудник в

организации знает методы и механизмы реализации проекта, а также четко видит свою роль в общей работе.

В руководстве по управлению программой/проектами необходимо дать понятия «программа» и «проект», разъяснить что такое «сообщество» и почему необходима мобилизация сообщества для решения определенных вопросов. Также необходимо описать методы определения и мобилизации местных ресурсов, вовлечения членов сообщества в проекты развития, построения эффективных связей с другими партнерами (местные акиматы, бизнесы, релевантные госучреждения, НПО и т.д.). Очень важно указать способы стимулирования маргинальных групп населения к тому, чтобы они участвовали в проектах. Также в руководстве должны быть указаны разделение обязанностей между сотрудниками, их четкие полномочия и ответственность, гарантирующие, что контроль над процессом использования организационных или программных ресурсов не производится только одним лицом. Так, для сотрудников проекта необходимо прописать понятный инструментарий для выполнения задач проекта, для руководителя проекта – инструментарий контроля за ходом реализации проекта, для руководителя НПО дать инструмент планирования и контроля загрузки сотрудников организации по проектным и непроектным задачам, назначения сотрудников на новые проекты, перераспределения нагрузки между ними.

Организации необходимо разработать практику передачи информации по проекту, а также доступа к информации для определенных сотрудников в целях обеспечения своевременности информации для принятия верных решений.

- 2. Руководство по мониторингу и оценке (МиО) проектов.** Эффективная система МиО является неотъемлемой частью управления проектом и подготовки отчетности. Своевременный надежный мониторинг позволяет обеспечить эффективное управление результатами проекта посредством предоставления руководству организации надежной и обоснованной информации для принятия верных решений. Мониторинг начинается с ясного представления о том, чего НПО хочет достичь: если исполнители проекта не видят конкретных изменений, к которым стремятся и не разрабатывают четких индикаторов, свидетельствующих о происходящих изменениях, то проведенный мониторинг не позволит увидеть настоящих результатов проекта. Именно поэтому в Руководстве по МиО необходимо дать подробное разъяснение специфичных инструментов для проведения мониторинга и оценки, включая логическую схему проекта, план по мониторингу и оценке с указанием четких индикаторов, рабочий план, бюджет проекта и т.д. Также здесь должны быть прописаны инструменты по документированию индикаторов, источников и методов сбора данных, что позволит организации собирать данные для отслеживания прогресса в направлении целей программ в течение долгого времени, даже если ключевые кадры в организации поменяются.

Руководство по МиО должно также содержать определенные шаблоны, формы, которые сотрудники проекта могут использовать при сборе, анализе и написании отчетов по мониторингу и оценке проектов. Стандартизированные шаблоны и формы очень важны для обеспечения того, чтобы качественные и/или количественные данные собирались и анализировались идентично по всем услугам, проектам. Без унифицированного подхода организация не сможет реально отслеживать качество выполняемых проектов/услуг.

Часто НПО рассматривают мониторинг как какую-то дополнительную деятельность, требуемую донором. Если вы хотите, чтобы ваши проекты были эффективными и значимыми, мониторинг должен быть неотъемлемой частью процесса управления проектом.

- 3. Система управления информацией (СУИ)** – это серверная система технического управления информацией для хранения информации, полученной в ходе мониторинга и оценки проектов, а также других форм институциональной памяти организации. Данная система сосредоточена на том, как информация вводится или хранится в организации, а также наличии защитных механизмов (технических и человеческих) для обеспечения безопасности, обновления и доступа к информации.

Сбор данных и формы отчетности в организации являются только одной частью системы управления информацией. Другая часть заключается в определении того, каким образом сотрудники получают доступ к информации. Система для поиска информации должна быть разработана в соответствии с технологическими возможностями и реальностями, должна быть удобной для пользователей.

Функциональная сфера № 3: Бухгалтерский учет и финансовое управление

Перед НПО стоит постоянная дилемма, потому что их амбиции намного превосходят ресурсы, необходимые для того, чтобы претворить их честолюбивые планы. Это обстоятельство, наряду с работой, нацеленной на человека, а также условия, сопутствующие использованию финансовых средств, ставят НПО в ситуацию, при которой они должны быть бережными распорядителями своих ограниченных ресурсов. Потребность работать рентабельно и эффективно ставит вопрос обучения для НПО, как один из наиболее важных приоритетов развития организации.

Для эффективного управления финансами организации рекомендуется разработать и утвердить ряд политик, регламентирующих деятельность в сфере бухгалтерского учета и финансового управления.

- 1. Руководство по бухгалтерскому учету и налогообложению** должно содержать четкое разграничение полномочий и давать объяснение того, кто конкретно и за что отвечает. С учетом постоянно меняющихся требований как со стороны казахстанских, так и международных доноров, имеющееся руководство необходимо регулярно пересматривать и вносить необходимые обновления.

НПО не обязательно обременяться чрезмерно сложными процедурами, лучше использовать понятные механизмы при организации всех денежных выплат и поступлений организации, ведения и контролирования банковских счетов. Всегда важно помнить и следить за тем, чтобы финансовая сфера Объединения велась, в первую очередь, в соответствии с имеющимся законодательством и отвечала, требованиям доноров, а также лиц, с которыми имеются финансовые взаимоотношения. Зачастую, доноры при подписании договоров на реализацию проекта, требуют наличия отдельного счета в банке, что позволит эффективнее отслеживать полученные средства, а также гарантировать расходование средств в соответствии с условиями договора.

Что касается системы бухгалтерского учета, то при ее создании необходимо определить, кто и за что отвечает с точки зрения финансового менеджмента. Очень важно, чтобы все финансовые обязанности были разделены и четко разграничены. Одним из ключевых принципов рационального ведения бухгалтерского учета является то, что практически все финансовые операции должны, как минимум, подготавливаться одним лицом, а проверяться другим. Более того, в идеале, если есть такая возможность, когда в штате также определяется и лицо, авторизующее любую финансовую транзакцию. Это гарантирует трехстороннюю проверку и, следовательно, позволяет избежать, как технические упущения, так и ошибки, связанные с человеческим фактором.

Разделение обязанностей означает обеспечение того, чтобы лицо, назначенное для формирования платежей, не может самостоятельно принимать решение фактически произвести платеж без дополнительной подписи лица, авторизующего данную транзакцию.

- *Общие положения по налоговой учетной политике*

Ряд организаций принимает решение объединить учетную и налоговую политики в единый документ и прописать в данном руководстве элементы налоговой политики, позволяющие определить процесс ведения налогового учета в организации. В случае возникновения необходимости, если организация посчитает нужным, можно будет вывести сферу налогообложения в отдельную более комплексную политику. Главное, чтобы организация неизменно следовала принципам принятой политики.

В данной сфере, как правило, указывается, что налогообложение в организации ведется в соответствии с Налоговым Кодексом РК, исчисляются, удерживаются и перечисляются налоги и обязательные платежи в бюджет и фонды в строгом соответствии с действующим налоговым законодательством, в полном объеме и в установленные сроки.

Данный раздел позволяет обобщить и систематизировать информацию об объектах налогового учета и объектах, связанных с налогообложением, а также исчисления налогов и других обязательных платежей в бюджет и составления налоговой отчетности. Также можно прописать должностных лиц, ответственных за соблюдение норм налогообложения, составление налоговых регистров и налоговой отчетности. Как правило, данным лицом выступает бухгалтер организации.

- *Главная бухгалтерская книга и план счетов.* Система обеспечивает структуру бухгалтерского учета и управления расходами в организации. Данные инструменты предусматривают создание системы центров или групп затрат, которые позволяют организациям отслеживать, где и как расходуются денежные средства, предоставляя важную информацию о различных вариантах распределения затрат. Главная книга позволяет организациям вести учет общих доходов и расходов, для получения полной картины финансового положения организации. План счетов является перечнем и структурой стандартных расходных счетов, используемых организацией для классификации расходов между различными проектами/программами. Это позволяет не только вести бухгалтерский учет организации в целом, но также позволяет сравнивать различный характер расходов между проектами/программами. В данной книге сравнивается общий доход и расход, в отличие от учета доходов и расходов по проекту. Главная бухгалтерская книга предоставляет общую финансовую картину организации.

- Система управления денежными средствами определяет процесс управления денежными средствами внутри организации, лиц ответственных за наличные средства, в том случае, когда организация работает методом наличных расчетов, и доступ к ним. Разработка и использование прозрачной системы управления денежными средствами с надлежащим внутренним контролем, помогает организациям минимизировать случаи мошенничества и ненадлежащее расходование денежных средств.

Согласно утвержденной в организации системе и графику необходимо производить регулярный подсчет кассовой наличности, находящейся в офисе. Также необходимо наделить полномочиями и указать механизмы отчетности для процесса подсчета кассовой наличности. Отчет о подсчете кассовых денежных средств позволяет учитывать количество денежных средств на конкретный момент времени и даты. В нем необходимо указать имя лица, составляющего отчет, дату, время, количество наличных средств в кассе и т.д.

В организации должны быть утверждена система распределения расходов, позволяющая с точностью идентифицировать, управлять и анализировать все расходы.

Разработка и ведение прозрачной системы распределения расходов помогает организациям минимизировать случаи мошенничества, кражи и / или коррупцию.

Также необходимо иметь подробный перечень допустимых/недопустимых расходов, а также при реализации проектов иметь отдельный реестр разрешенных донором (например, заработная плата, прямые затраты, оборудование и т.д.) или не разрешенных (инвестиции) к оплате или возмещению. Подробные списки должны быть доступны по каждому донору отдельно.

Предпочтительно, чтобы каждому проекту/программе присваивался свой проектный код (как правило, цифровой) для правильного распределения расходов.

Будучи юридически зарегистрированным лицом, неправительственной организации, к которой выставляются все те же требования, что и к другим организациям, необходимо уделять внимание наличию выработанной системы шаблонов, квитанций и отчетных документов (с подробными инструкциями), необходимых для управления денежными средствами/наличностью в организации. Данные инструменты должны регулярно пересматриваться для обеспечения их легитимности, эффективности и простоты в использовании. Соответствующий персонал должен регулярно проходить обучение по корректному использованию всех форм.

При произведении наличных выплат, обязательно должен быть выписан расходно-кассовый ордер, используемый для учета выплат наличностью. Все графы в документе, содержащие информацию о получателе, сумму (цифрами и прописью), дату, а также обоснование платежа, обязательно должны быть заполнены и подписаны, руководителем или иным лицом, уполномоченным подписывать финансовые документы, получателем и кассиром или лицом, ответственным за выплату денежных средств.

Также важно по всем деловым поездкам готовить отчет о командировочных расходах. Отчеты используются для идентификации и документирования всех расходов, связанных с поездками,

в том числе оригиналы документов (квитанций). Отчеты должны включать в себя следующую информацию: имя, даты, код проекта/программ по которым будут взиматься средства, назначение, разрешение, все расходы (включая суточные), авансы и т.д.

Начисление и выплата заработной платы подразумевают заполнение табеля учета рабочего времени, по сути являющегося отчетом, который используется для учета и документации отработанных часов и проектов, из бюджетов которых данные расходы будут покрываться. В таблице должно учитываться общее количество отработанных часов; проекты, по которым будут выставлены расходы; больничные дни, отпуска и праздники; период времени работы, имя и табельный номер сотрудника.

Основной оплачиваемый ежегодный трудовой отпуск предоставляется сотрудникам неправительственных организаций согласно Трудовому кодексу Республики Казахстан. В организации должен быть ежегодно обновляемый утвержденный руководством график отпусков, содержащий список сотрудников, табельные номера, количество дней отпуска, запланированный и фактический период отпуска, а также основание.

- *Отчетность перед государственными органами и донорами.* В неправительственной организации должна быть специально разработанная система для управления организационно-финансовой отчетностью, как для государственных учреждений, так и для доноров. Система отчетности должна быть прописана в данном Руководстве и включать в себя графики, шаблоны отчетов и авторизации и ответственности за подготовку отчета и сдачу. Что касается отчетности в государственные учреждения, то необходимо руководствоваться нормами настоящего законодательства.

В организации должен быть, по мере необходимости обновляемый график отчетности, включающий порядок сдачи всех необходимых отчетов, как перед государственными учреждениями, так и донорами. Соответствующие сотрудники должны быть оповещены о сроках и требованиях предоставления отчетов.

- *Обязательное страхование работников.* Согласно требованиям трудового законодательства Республики Казахстан, организации на ежегодной основе должны заключать договор со страховой организацией на страхование работников от несчастных случаев при исполнении им трудовых (служебных) обязанностей. Несоблюдение данного требования влечет выплату штрафов в размере 200 МРП.
- *Инвентаризация материальных активов/имущества.* Как правило, организации неправительственного сектора приобретают офисное оборудование в рамках выполняемых ими проектов или же получают его в наследство от более крупных организаций. В более-менее опытных организациях, имеющих на балансе основные средства, разработают внутреннее положение об инвентаризации, детально рассматривающее процесс проведения инвентаризации.

Любое поступающее в Объединение оборудование или мебель должны быть включены в инвентаризационную опись долгосрочных активов. Данный документ, как минимум, должен включать идентификационный номер по всем активам, краткое описание, количество, дату поступления, пользователь/место положения, стоимость, номер счета, код проекта и название поставщика.

Инвентаризация имущества организации производится по его местонахождению и каждому материально ответственному лицу. Основными целями инвентаризации являются: выявление фактического наличия имущества и неучтенных объектов; сопоставление фактического наличия имущества с данными бухгалтерского учета; проверка полноты отражения в учете обязательств. Подробный список всех материальных активов, принадлежащих организации должен регулярно обновляться, чтобы убедиться, что оборудование не украдено и не сломано. Этот список важен в случае, если офис закрывается, и физические активы должны утилизироваться.

Как правило, руководитель или уполномоченное лицо издает приказ об инвентаризации, где устанавливается срок проведения инвентаризации, назначается инвентаризационная Комиссия, которая производит осмотр объектов и отражает в описи их полное наименование, назначение, инвентарные номера и основные технические или эксплуатационные показатели. Инвентарь и оборудование, находящиеся в эксплуатации, инвентаризируются по местам их нахождения и материально ответственными лицами, на хранении у которых они находятся. Инвентаризация проводится путем осмотра каждого предмета. Инвентарь и оборудование, пришедшие в негодность и не списанные, в инвентаризационную опись не включаются, по ним составляется акт с указанием времени эксплуатации, причин негодности.

- *Банковская информация.* Зачастую организациям, одновременно выполняющим от двух и более проектов, согласно требованиям доноров, приходится иметь несколько счетов для финансовых операций по каждому из проектов. Из опыта многих передовых организаций, работающих с крупными грантовыдающими агентствами, существует необходимость наличия ежегодного акта сверки, предоставляемого обслуживающим банком, где показываются счета организации, отражающие финансовое состояние всех текущих финансовых активов в управлении банка.
- *Аудит.* Многие организации, согласно требованиям, как потенциальных, так и реальных доноров, проводят внешний аудит. Если в организации проводился аудит внешней фирмой, аудиторский отчет должен быть сохранен и задокументирован соответствующим образом. Формат будет определяться аудиторами и будет отражать деятельность за финансовый год.

2. Политика, процедуры и план по закупкам

В данной политике документируется процесс закупки товаров организацией, необходимых для поддержания работы, включая материалы, оборудование и услуги. Наличие хорошо продуманной политики по закупкам, является одним из лучших способов обеспечения прозрачности, стандартизирование системы прихода и ухода, предотвращает внутренние или внешние кражи и сводит к минимуму коррупцию – все важные элементы для максимальной эффективности затрат и производительности.

Настоящая политика, как правило, содержит информацию о прозрачности, процедуре закупок, а также информацию об общих уровнях полномочий в области закупок. В процедуре закупок прописываются подробные правила по всем офисным процедурам по закупкам, включающим четкое разграничение полномочий и утверждений, документацию (включая шаблоны), а также методы с инструкциями для персонала по закупкам. Как правило, прописывается метод сбора минимального количества предложений от потенциальных поставщиков для приобретения различных товаров и услуг. Обычно для приобретения товаров свыше определенной суммы

(может быть установлена как самой организацией, так и донорами) требуется три предложения.

Организация может также разработать проверочный список – упрощенный и регулярно обновляемый перечень с изложением всех необходимых действий и документов необходимых в процессе закупок.

Данная процедура предусматривает определение наилучшего товара или услуги по наилучшей цене посредством конкуренции.

Из существующего опыта можно заключить, что наличие в организации полного перечня потенциальных поставщиков на поставку товаров и услуг, включая поездки, канцелярские принадлежности, компьютеры и иное офисное оборудование, транспортные средства и различные услуги значительно упрощает процесс и повышает качество закупа товаров или услуг. Эти списки должны быть проверены и должны включать только поставщиков, отвечающим минимальным стандартам организации закупок.

3. Политика и процедуры финансового управления

Наличие подробной политики, определяющей то, как организация и ее программы управляются финансово, включая системы и средства контроля для учета и анализа доходов и расходов, финансовой отчетности и требований, протоколов управления бюджетом, расходов по целевым показателям и следование ей, позволяют систематизировать процесс финансового управления организацией.

Важно понимать, что финансовое управление – это не только корректное ведение бухгалтерского учета. Финансовый менеджмент предполагает на всех этапах деятельности организации, включая планирование, организацию, контроль за эффективным освоением финансовых ресурсов, а также обеспечение того, чтобы средства использовались в строгом соответствии с внутренними правилами и положениями Объединения и требованиями доноров.

Существующая практика показывает, что во многих общественных организациях, особенно в районах, уделяется недостаточное внимание управлению финансами, что негативно сказывается на всей системе финансового планирования и мониторинга. Организация сможет достичь эффективного финансового менеджмента лишь тогда, когда у нее есть хорошо продуманный план, подразумевающий формулирование целей и их согласование, разработку политик и процедур, способствующих достижению этих целей. Руководство по финансовому менеджменту имеет ключевое значение для любой организации, так как в нем устанавливаются процедуры, обеспечивающие надлежащее использование ресурсов Объединения, как финансовых, так и материальных. При его разработке важно понимать, что ее содержание должно быть понятно, как сотрудникам, так и членам руководящего органа организации, так как и те, и другие несут ответственность за надлежащее управление ресурсами организации. Как правило, ответственными за разработку внутренних политик и процедур выступают члены руководящего органа и руководитель организации, но будет очень полезным привлечь к этому и сотрудников, в частности тех, кто отвечает за финансирование.

Все сотрудники ответственные за управление финансами должны быть обучены согласно данной политике. Руководство в свою очередь должно регулярно проверяться на соответствие государственным стандартам и требованиям доноров. В нем, как правило, дается описание всех требований и процессов системы финансового управления, необходимые для управления

финансовыми ресурсами организации, а именно планы для координации бюджетов проектов, распределение расходов и зарплат, а также авторизацию платежей. В нем также подробно отображается процесс, обеспечивающий надлежащее соответствие с бюджетными ограничениями организации. Под процессами подразумеваются планы расходов, сопоставление фактических расходов с запланированными согласно плану расходов, анализ фактических расходов по бюджету, рекомендации и т.д.

По всем аспектам финансового управления имеются конкретные шаблоны, основанные на общих требованиях, описанных выше (включая планы расходы, анализ, бюджеты, отчеты по распределению расходов и т.д.). В данном руководстве должны также содержаться определенные шаблоны, формы, которые сотрудники финансового отдела могут применять при рассмотрении, анализе и подготовке отчетов. Унифицированные шаблоны и формы очень важны для обеспечения корректности вводимых данных и их последующего анализа.

Организацией определяется форма плана расходов – стандартный формат плана расходов, включающий основные категории бюджета, запланированные расходы на месяц и квартал по статьям, обоснование на запланированные расходы, сравнение с бюджетными ограничениями и прогнозируемые бюджетные результаты до конца проекта.

Анализ расходов представляет детальный план и процесс оценки и анализа затрат и их влияние на наличие ресурсов в будущем. В частности, это обзор расходов используется для того, чтобы увидеть, если предполагаемые расходы соответствуют ожидаемым или запланированным расходам и, если существующие тенденции расходов будут продолжены то, каков будет результат бюджета в конце проекта.

Функциональная сфера № 4: Финансовая устойчивость

Система финансовой устойчивости – это методы и инструменты, которые направлены на повышение потенциала организации в сфере финансовой устойчивости. В целом, это функциональная сфера направлена на то, что организация активно работает над своей финансовой устойчивостью на основе долгосрочного стратегического финансового планирования. НПО не должна полагаться только на одного донора, так как если этот источник поменяет свои финансовые приоритеты или столкнется с финансовыми проблемами, НПО может остаться без всякой финансовой поддержки и вынуждена будет прекратить свою деятельность. Чтобы избежать этого, организация должна искать самые разнообразные источники финансирования, включая государственные и негосударственные гранты, пожертвования из различных источников. НПО также может получать доход, проводя мероприятия по сбору средств в сообществах, открыв социальное предприятие, оказывая платные услуги. При диверсифицированном финансировании, если один источник финансирования заканчивается, другие могут компенсировать пробелы.

Создание диверсифицированной финансовой базы требует коллективных усилий руководства НПО, сотрудников и волонтеров. Рекомендуется составить план финансовой устойчивости, в котором будут изложены цели, стратегии, задачи и сроки. В привлечении средств должны быть задействованы все – руководство, сотрудники, волонтеры и даже члены сообщества.

Создание диверсифицированной базы финансирования требует времени. Многие НПО начинают свою деятельность без каких-либо грантов или долгосрочных источников финансирования. Они работают на волонтерской основе и только когда показывают

результаты, получают признание начинают обращаться за финансированием к различным фондам, участвуют в ГСЗ, пишут заявки на государственные и негосударственные гранты, указывая свой, пусть и незначительный, опыт работы и полученные результаты, которые благоприятствуют в получении финансирования.

Для усиления сферы финансовой устойчивости НПО рекомендуется разработать *План финансовой устойчивости организации*. На случай, если организация планирует запустить социальное предприятие, желательно пройти обучение и иметь *пособие по разработке бизнес-плана*. Также НПО необходимо разработать *пособие по написанию заявок на гранты*, создать *базу доноров* и прописать *инструкцию по участию в конкурсе на государственный социальный заказ*.

1. **План финансовой устойчивости** – Данный план вытекает из стратегического плана, и в него входят все планируемые мероприятия, связанные с диверсификацией источников финансирования организации, с указанием сроков проведения мероприятий и ответственных за выполнение.
2. **Пособие по разработке бизнес-плана** – Организации, которая планирует создание социального предприятия, необходимо знать, как составлять профессиональный бизнес-план. Данное пособие должно содержать подробные инструкции по разработке всех разделов бизнес-плана; анализ продаж и рынка, анализ правовой/регулятивной среды, а также операции, финансовое производство и план по человеческим ресурсам.
3. **Пособие по написанию заявок на гранты** – Составление проектных заявок является неотъемлемой частью деятельности любой некоммерческой организации, поэтому очень важно, чтобы в организации имелось подробное руководство о том, как составлять профессиональные проектные заявки, и каждый сотрудник, привлеченный к этому виду деятельности имел к нему доступ. Пособие по написанию заявок на гранты должно содержать подробные инструкции для разработки всех разделов проектной заявки (описание проекта с указанием цели и задач, актуальности проекта, деятельности по проекту и ожидаемых результатов; методология и рабочий план проекта; жизнеспособность проекта; план мониторинга и оценки проекта; логическая рамка; бюджет/описательная часть бюджета; информация о персонале; описание стратегии партнерства и т.д.).
4. **База данных доноров** – Сегодня у некоммерческих организаций существует много возможностей привлечь финансы для своих проектов. НПО необходимо создать подборку из фондов, краудфандинговых ресурсов, программ и грантов, финансирующих проекты согласно своей сфере деятельности.
5. **Инструкция по участию в конкурсе на государственный социальный заказ**. Одним из наиболее распространенных источников финансирования для районных НПО является государственный социальный заказа. Обычно все документы для участия в данном конкурсе готовятся руководителем НПО и, если, вдруг, руководитель по какой-либо причине уходит, то сотрудникам организации приходится вновь овладевать знаниями и навыками работы в портале госзакупок. Во избежание траты времени и ресурсов на повторное обучение НПО рекомендуется разработать пошаговую инструкцию для участия в конкурсе на государственный социальный заказ и хранить ее в серверной системе управления

информацией. Данная инструкция должна периодически просматриваться и обновляться согласно законодательству РК.

Функциональная сфера № 5: Человеческие и материальные ресурсы

Человеческие ресурсы относятся к одним из самых важных ресурсов организации, определяющиеся в знаниях, навыках и мотивации людей. Люди – это жизненная сила, сердце и душа организации, и поэтому их нужно ценить и относиться к ним с уважением. Та организация работает эффективно, где сотрудники чувствуют себя комфортно, свободно, их мнение учитывается. В таких условиях люди хотят работать, они мотивированы оставаться дольше в этой организации и делать свой посильный вклад. Чаще всего первые сотрудники НПО бывают высоко мотивированы миссией организации, они посвящают свою карьеру гражданскому обществу, потому что хотят что-то изменить. По мере того как НПО растет и набирает новых сотрудников, не все новички проявляют одинаковую приверженность миссии организации. И если руководитель НПО хороший управленец, то он вдохновляет сотрудников поверить в миссию организации и поддерживать ее цели, помогает сотрудникам увидеть, как выполняемые ими задачи, какими бы большими или маленькими они ни были, способствуют успеху НПО.

Таким образом к основным функциям управления, связанным с развитием человеческих ресурсов, относятся:

- определение должностных обязанностей, включая навыки и опыт работы, необходимые для выполнения работы, а также укомплектование штата;
- организация и использование рабочей силы, подразумевающей создание структуры, максимально использующей человеческие ресурсы организации и гарантирующей безопасность и охрану труда согласно трудовому законодательству РК, а также создание системы коммуникации, благодаря которой организация функционирует как единый механизм;
- регулярная оценка эффективности работы сотрудников и предоставление обратной связи касательно как положительных, так и отрицательных аспектов их работы. Показатели эффективности очень важны как для организации, так и для отдельного сотрудника, так как именно эти данные используются в качестве обоснования для повышения заработной платы, продвижения по службе и, в случае неудовлетворительных результатов работы, увольнения;
- внедрение системы вознаграждения сотрудников является очень важным аспектом управления человеческими ресурсами, так как стимулирует сотрудников к достижению высоких результатов в своей работе;
- профессиональное развитие сотрудников крайне важно, так как является одним из основных факторов, определяющих устойчивость НПО. Руководство организации несет ответственность за определение потребностей организации в обучении, а также за разработку программ развития сотрудников, отвечающих этим потребностям.

Немаловажное значение для НПО имеет и наличие материальных ресурсов для осуществления работы и услуг. Процедуры приобретения, использования и хранения материальных ресурсов должны быть четко прописаны в правилах, принятых в организации.

НПО рекомендуется разработать следующие политики и процедуры касательно человеческих и материальных ресурсов организации:

1. Руководство для персонала – С этим руководством должны быть ознакомлены все сотрудники при поступлении на работу в организацию. В руководстве должны найти отражение административная политика и процедуры организации, связанные с человеческими ресурсами.

Руководство для персонала описывает обязанности, льготы, процессы и стандарты, связанные с деятельностью работника. Это набор руководящих принципов, подготовленный организацией для своих сотрудников, чтобы помочь им выполнять свою работу в соответствии с основными ценностями и этическими стандартами, принятыми в организации. Руководство является одним из важнейших документов административного управления для организации и должно пересматриваться и обновляться на регулярной и своевременной основе. Здесь необходимо рассматривать процедуры набора, найма и освобождения от должности сотрудников, испытательный срок для новых сотрудников, прекращение трудовых отношений, процедуры рассмотрения жалоб/разрешения споров среди персонала, найма временных работников.

В руководстве оговаривается о содержании и хранении личных файлов сотрудников.

Также должны быть прописаны условия труда и управление работой офиса, правила касательно дискриминации, притеснения, процедуры по поездкам/командировкам сотрудников. Очень важно прописать правила использования собственности организации, офисной техники, установить минимальные стандарты поведения в офисе, правила касательно звуковых и визуальных ограничений на рабочем месте, надлежащего внешнего вида.

Важными разделами в данном руководстве являются политика организации по заработной плате, рабочим часам, а также политика, определяющая льготы, посещаемость и отпуска для сотрудников.

Организации необходимо разработать и прописать систему оценки эффективности работы сотрудников, которая должна быть простой, но достаточно детальной. Здесь необходимо дать разъяснение почему и как должна проводиться оценка сотрудников, кто оценивает кого, как часто проводится оценка, как используются результаты оценки, права работников в процессе их оценки (в том числе споры), и т.д. Необходимо приложить формы/шаблоны, используемые во время оценки, а также форму плана по профессиональному развитию сотрудников, составляемую на основе проведенной оценки. Формы/шаблоны оценки должны быть стандартизированы для всех сотрудников для обеспечения объективной оценки.

2. Политика по обеспечению безопасности – Безопасность персонала, офиса, документов, информации, денег и т.д. должны быть в центре внимания организации. Для организации наличие общепринятых правил по безопасности является самым простым способом профилактики нежелательных обстоятельств в виде кражи, пожаров, потопов и т.д. В данной политике должны рассматриваться вопросы безопасности офиса, денежных средств, сотрудников, а также правила безопасности на случаи возникновения природных/стихийных бедствий. В Политике необходимо прописать конкретные меры по реагированию в случае возникновения угроз, ведь довольно часто случается так, что сотрудники при возникновении непредвиденных обстоятельств оказываются в замешательстве и не знают, как реагировать.

Здесь должны содержаться регулярно обновляемые номера телефонов и электронный список контактов, который необходимо использовать в случае возникновения чрезвычайной ситуации.

3. Политика в отношении консультантов – Консультанты могут представлять полезный ресурс для организации. Данная политика описывает нормы и правила привлечения к работе консультантов, определения ставок оплаты услуг, заключения с ними договоров и т.д. Помимо этого данный документ должен содержать шаблон договора с консультантом, а также регулярно обновляемый список консультантов в различных сферах, которые могут привлекаться для оказания услуг.

4. Политика по управлению волонтерами – Волонтеры являются одним из самых важных ресурсов НПО. Данная политика определяет основные правила и положения для работы с волонтерами. В политике необходимо прописать льготы, права и обязанности волонтеров и приложить шаблон соглашения между волонтером и руководством организации. Также с привлечением волонтеров следует разработать этический кодекс волонтера, т.е. набор "правил", которые определяют, как волонтеры должны себя вести в организации. Будет отлично, если организация создаст базу данных волонтеров с указанием их сферы деятельности и уровня квалификации.

5. Кодекс этики – Каждому НПО необходимо разработать кодекс этики, отражающий основные ценности организации. Новые сотрудники при приеме на работу должны быть ознакомлены с кодексом этики организации, требующим самых высоких стандартов добросовестного и этичного поведения.

Функциональная сфера № 6: Внешние отношения

Внешние связи необходимы для того, чтобы НПО устанавливали и поддерживали партнерские отношения с государственными органами и релевантными госучреждениями, бизнесом, СМИ, а также НПО, работающими в тех же сферах и географических районах. Создание этих связей и укрепление сотрудничества способствует более эффективному решению социальных/экономических проблем в сообществе, над которыми работает НПО, ведь благодаря этим партнерским отношениям НПО может получить доступ к дополнительным ресурсам, включая финансирование или иную материальную поддержку, информацию, экспертные знания и навыки, а также более широкий охват населения. Так, например, НПО, только начинающие свою деятельность, могут найти свободное от арендной платы помещение через установление партнерских отношений с другими местными НПО. Организации, работающие над одними и теми же вопросами в разных локациях, могут объединяться в сети и работать совместно в целях устранения первопричины рассматриваемой проблемы.

Партнерские взаимоотношения могут принимать различные формы – от неформальных, когда партнеры регулярно общаются друг с другом, чтобы поделиться информацией, идеями и опытом, до формальных и структурированных, когда совместно разрабатываются проекты, определяются цели, собираются финансы на их реализацию и происходит совместное управление проектами. Во время разработки проектов, а также долгосрочных стратегических

планов НПО необходимо скрупулезно подходить к вопросу о том, с кем строить партнерские отношения.

Сфера управления внешними отношениями определяет то, как НПО должно строить отношения с внешним окружением, включая государственные учреждения, доноров, бизнес структуры, сообщество, НПО, СМИ и другие целевые группы для обеспечения идентичности и последовательности передачи информации внешнему окружению. Ключевыми документами, разрабатываемыми в этой функциональной области, являются коммуникационный протокол и стратегия по связям с общественностью. Данная функциональная сфера также рассматривает то, как организация определяет уровень полномочий своих членов в отношении коммуникаций с внешним окружением.

1. Коммуникационный протокол – четко определяет границы полномочий сотрудников, связанных с коммуникацией с внешним окружением.

- *Протокол по обмену информацией с донором.* Дает информацию о том, кто из сотрудников НПО и когда имеет право говорить с донорами от имени организации. Если организация имеет множество проектов с различными донорами, разные сотрудники, как например координаторы проектов могут быть уполномочены общаться с донорами. Также в Протоколе должно быть прописано, как общаться или вести переговоры с сотрудниками донорской организации различных уровней, т.е. переговоры с директором миссии, например, отличаются от общения с сотрудником, курирующим проект.
- *Протокол по обмену информацией со СМИ.* Дает описание того, кто и о чем может выступать от лица организации в средствах массовой информации, какой должен быть основной посыл. Для организации очень важно иметь четкое представление о том, как работать со СМИ, отвечать на их запросы.
- *Протокол по обмену информацией с партнерами/другими НПО.* Дает описание того, кто имеет право общения с представителями партнерских организаций, по каким вопросам.
- *Протокол по обмену информацией с органами власти.* Дает описание того, кто имеет право вести переговоры с представителями органов власти и по каким вопросам. Различные уровни полномочий предоставляются сотрудникам организации в зависимости от их сферы деятельности и рассматриваемых вопросов, так, например, в переговорах по заключению договоров на выполнение государственного социального заказа/закупок участвует руководитель НПО, а по вопросам организации мероприятий может вести переговоры координатор проекта и т.д.
- *Протокол по обмену информацией с бизнесом.* Дает описание того, кто имеет право вести переговоры с представителями бизнес-сообществ, на какую тему и когда. Различные уровни полномочий могут быть предоставлены сотрудникам организации в зависимости от их сферы деятельности и рассматриваемых вопросов.

2. Стратегия по связям с общественностью – стратегия должна четко определять общественные связи организации, включать список средств массовой информации (печатных, телевидения, радио) и социальных сетей, которые организация планирует использовать для продвижения своей деятельности с информацией о контактах и объеме потенциальной аудитории.

В стратегии также должна быть прописана целевая аудитория, с которой организация планирует поддерживать свои связи, включая различных доноров, членов сообщества, потенциальных партнеров и СМИ. Для каждой категории целевой аудитории организацией должно быть разработано ключевое сообщение, объясняющее важность проводимой деятельности, ожидаемые результаты от совместной деятельности и мотивирующее потенциального партнера к участию.

В стратегии организация должна описать какой информационный материал (брошюры, годовые отчеты и т.д.) планируется изготовить, указать ответственных за выпуск и возможную смету на каждый разработанный продукт.

Отзывы организаций, участвовавших в Программе «Партнерство в целях развития и процветания», направленной на организационное развитие НПО

Общественное объединение «Центр развития и социальной помощи населению «Мой Дом», г.Темиртау Карагандинской области, Ирина Жданова, Председатель



Нашей команде Общественного объединения «Центр развития и социальной помощи населению «Мой Дом» посчастливилось быть вовлеченной в Программу «Партнерство в целях развития и процветания». О том, какое влияние это оказало на развитие нашей организации, я и хочу поделиться.

В этом году нашей организации исполнилось 16 лет. А 5 лет назад мы работали, выполняли свою миссию, оказывая помощь и поддержку социально-уязвимым группам населения, стараясь улучшить качество жизни людей, попавших в трудную жизненную ситуацию, обеспечить профилактику разводов и социального сиротства, отказов от детей, снять социальную напряженность в обществе, уменьшить риски заражения различными заболеваниями, укрепить взаимоотношения между родителями и детьми.

Мы работали как инициативная группа, реализуя проекты, и считали, что все знаем, все умеем, ведь члены нашей команды, сами из уязвимых групп, именно таких, на улучшение качества жизни, которых и направлена наша деятельность.

Мы не понаслышке знаем, что такое колония, потому что прошли эту школу, что такое наркотики, ВИЧ, ИППП, гепатиты, что такое переживать насилие, каково это жить в подвалах, не иметь жилья, терять детей, проходить суды и унижения. Нам казалось было что сказать подросткам в учебных заведениях, ведь достаточно того, что наши ребята, которые сами

являлись отображением всего вышеперечисленного, не скрывая своего диагноза, своих переживаний, говорили о том, как они пришли к такой жизни, а завершали свои выступления тем, что говорили: «Если желаете стать такими, какими были мы, с ВИЧ-инфекцией и гепатитами, бесплодными и бездомными – потерять все социальные связи, разрушив взаимоотношения с родными, – тогда курите, удовлетворяйте свое любопытство всеми доступными вам способами».

И вот – первая оценка организационного потенциала нашей организации. Первые же вопросы экспертов – и к нам приходит понимание того, что особо и оценивать нечего. Политики, процедуры, планы закупок, учетная политика, работа с персоналом, управление программами и проектами, руководство по мониторингу и оценке, система управления, кадровая политика, вопросы финансовой устойчивости, стратегическое планирование – все это воспринималось с трудом, как-то аморфно, ведь никто этому НПО-шников не обучает. А НПО и не знает того, чего не знает. Ведь прежние тренинги, семинары – они в большинстве своем были тематическими и специфическими и направленными на работу с бенефициарами.

А здесь оценка ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА, о котором мы не просто не задумывались, мы даже об этом не слышали никогда. Но, стараясь сохранить лицо, показывали документы, доказывая, что что-то имеется.

И вот мы в Программе! Жизнь организации изменилась – она стала осмысленнее, интереснее, ярче. Обучение на тренингах, стажировки в такие известные НПО Казахстана, как «Зубр», «Десанта», «АРГО», постоянный обмен опытом с коллегами, самостоятельная разработка политик, проведение стажировки для НПО на базе нашего Кризисного Центра, где мы показали, как мы работаем со СМИ, с государственными структурами, с партнерами. Где наши ребята, которые стали героями многих телесюжетов, говорили о своей жизни в прошлом, своем настоящем и планах на будущее.

Именно окунувшись во внутренние процессы своей организации, мы по-настоящему поняли значение каждой сферы для жизни нашей организации. Я хочу заявить, что именно благодаря возможности комплексного развития – сейчас наша организация добилась целого ряда результатов, которые могут оценить не только сельские НПО, но и ведущие организации нашей страны. Развитие одной сферы стимулирует развитие другой, все они взаимосвязаны и взаимозависимы. Так, на первоначальном этапе, разработав стратегический план, мы впервые обозначили приоритеты в своем развитии, посмотрели в лицо своим слабым сторонам и проанализировали сильные, а также определили ключевых партнеров. Определив ключевых партнеров, мы научились обращаться за поддержкой более адресно, используя для каждой аудитории свой неповторимый ключевой посыл, и люди из разных слоев стали откликаться нам на помощь.

Именно в Программе мы смогли наладить равноценный диалог со СМИ. Интервью, сюжеты на ТВ, демонстрация выпущенного нами получасового фильма «Правильный выбор жизнь!», направленного на профилактику суицидов, который и доныне транслируется на ТВ, используется на дискуссионных площадках. Выпущены буклеты по профилактике насилия, суицидов и повышению правовой грамотности для родителей, и подростков.

Осознав, что пора переходить из позиции просителей в позицию опытной организации, которая реально может позитивно влиять на положение уязвимых слоев населения мы овладели навыками фандрейзинга. Это принесло свои результаты: привлечены средства и сейчас наш Кризисный центр, построенный на средства Посольства Японии в Казахстане, имеет второй этаж. Посольство Германии, Фонд жен послов Казахстана помогли оснастить новейшей бытовой, офисной и оргтехникой, построить и оснастить швейный цех, тренажерный зал, кампания ДАНОН – профинансировала оснащение детской площадки.

Наличие собственного, оснащенного видеонаблюдением, огороженного, художественно оформленного здания, дает множество преимуществ – в нем мы и прописываем, и документируем, предоставляем услуги приюта женщинам с детьми, обучаем компьютерной грамотности, швейному, парикмахерскому и кулинарному мастерству.

Особенно это значимо в период карантина, пошив и безвозмездная раздача масок, прописка, документирование, оформление адресной социальной помощи (АСП) и других видов пособий в режиме онлайн, проведение семинаров, тренингов вебинаров через ZOOM, обучение наших женщин компьютерной грамотности, давая им возможность самостоятельно работать с программами, подавать заявки на получение АСП, встать в очередь на получение мест в детские сады, получение жилья и других услуг все это – наша ежедневная деятельность.

Мы научились писать проекты и выигрывать гранты, а это прямое доказательство важности всей проделанной работы. Ведь в своих проектных заявках мы демонстрируем уровень своего программного и финансового менеджмента.

Из рук Министра социальной защиты мы получали премии, дипломы, грамоты и благодарственные письма.

Результаты работы нашего кризисного центра высоко ценят на республиканском уровне. С нашим опытом познакомилась и Елена Тарасенко, заместитель председателя Национальной комиссии по делам женщин и семейно-демографической политике при Президенте РК. Она дала высокую оценку нашей деятельности и отметила, что наш опыт должен распространяться по всему Казахстану.

Уверены, что опыт ОО «Мой дом», ярко демонстрирует эффективность и важность организационного развития и считаем, что для районных организаций он просто необходим, ведь иначе НПО так и будут являться лишь исполнителями чьих-то планов.



В период с 2015 по 2018 годы Общественное объединение «Жалынды Жастар» принимало участие в Программе «Партнерство в целях развития и процветания», реализованной ОО «Береке» в партнерстве с ОО «Экоцентр» при финансовой поддержке американского народа через Агентство США по международному развитию (USAID). За три года участия в Программе, направленной на повышение организационного и институционального потенциала районных НПО, сотрудники и волонтеры нашей организации смогли значительно повысить уровень своих знаний и приобрести разносторонние навыки, необходимые для эффективной работы НПО посредством участия в множестве тренингов, семинаров, стажировок, конференций и других мероприятий, а также доступа к консультациям, предоставленным ведущими экспертами Казахстана в сфере развития гражданского общества.

Благодаря Программе наша организация получила навыки разработки проектов и написания заявок на гранты, их управления и реализации, правильного использования социальных сетей, ведения бухгалтерского учета, финансовой отчетности, а также подотчетности, что позволило усилить внутренние операционные процессы. Так, например, до участия в Программе товары и услуги приобретались нашей организацией сугубо путем наличного расчета. В виду того, что одним из основополагающих требований Программы было проведение всех расчетов безналичным платежом, что изначально казалось нам сложновыполнимым, в итоге, оказалось очень удобным, энергоэффективным методом и, безусловно положительно сказалось на бухгалтерском учете и финансовой отчетности организации. В настоящее время 70% оплат нашей организацией производится путем безналичного расчета.

Участие в Программе побудило нас разработать наиболее значимые для нашей организации руководства, такие как политика по закупкам и руководство по работе с волонтерами, благодаря которым у нас сейчас отлажен процесс приобретения технического оборудования, имеются определенные шаблоны конкурентных листов, позволяющие обеспечить прозрачность закупок товаров. Если ранее покупки осуществлялись нашей организацией без сравнения цен, предлагаемых разными поставщиками, то в ходе Программы мы научились определять наилучшего поставщика услуг или товаров, сравнивая цены и качество.

Участвуя в конкурсах на получение малых грантов, направленных на институциональное развитие НПО в рамках данной Программы, благодаря постоянным консультациям со стороны экспертов, мы отточили свои навыки написания заявок на основе нужд и потребностей населения. Термин «мониторинг и оценка» был едва знаком нашей организации, но участие в тренингах по данной тематике, разработка планов мониторинга проектов при содействии консультантов дали возможность набраться опыта в данной сфере, что позволяет нам в настоящее время контролировать все работы в нашем селе, связанные с коммунальными службами, ремонтом дорог, водопровода, выполнением работ, касающихся людей с ограниченными возможностями. Самым большим достижением нашей организации стало

расширение волонтерской деятельности в сельской местности, вовлечение молодого поколения в волонтерство. Если ранее мы занимались сугубо социальным волонтерством, то, участвуя в Программе «Партнерство в целях развития и процветания», мы развили этно-волонтерство, а также волонтерство в области информационных технологий, окружающей среды и образования.

*Общественное объединение «Ангел», г.Атбасар Акмолинской области, Людмила Петрова,
Директор*



Общественное объединение «Ангел» было участником Программы «Партнерство в целях развития и процветания», реализованной Общественными объединениями «Береке» и «Экоцентр» при финансовой поддержке Агентства США по международному развитию (USAID). Это стало одним из важных этапов в развитии нашей организации. Как организация мы работаем уже 20 лет, если же учесть работу как инициативной группы, то ещё больше. Много обучались, сотрудничали с другими организациями, решали проблемы, реализовывали разные проекты. Но, участвуя именно в данной Программе, мы впервые получили поддержку на собственное развитие, на развитие именно нашей организации. Такого не было никогда раньше! Наша команда непрерывно повышала свой профессионализм, были замечательные, нужные, важные семинары, тренинги, стажировки в другие организации различных регионов Казахстана, участие в конференциях, менторство, консультации экспертов в различных сферах по нашим запросам непосредственно в ходе реализации проектов. Также очень важно, что именно благодаря участию в Программе нами был разработан стратегический план. Более того, среди участников Программы были объявлены грантовые конкурсы и в дальнейшем реализация проектов, подготовка отчетности именно по международным стандартам. В самом начале участия в Программе у нас даже возникало желание выйти из всего этого, казалось тяжело, не справляемся, не нужно и даже не хотим! Такой внутренний саботаж, не привычно, когда каждый твой шаг под строгим контролем внешних наблюдателей. Но насколько этот этап стал переломным!!! Сейчас, оглядываясь назад, сравниваем, как работали раньше (от проекта до проекта, порой «распыляясь» на решение разных проблем и участие в формальных мероприятиях), и как на данный момент, вся эта работа стала уже отлаженной, привычной, норма в управлении, дисциплина в коллективе, прекрасный психологический настрой, чёткий план на будущее.

В рамках Программы «Партнерство в целях развития и процветания» было поддержано 10 проектов, направленных на общественный мониторинг/экспертизу государственных программ. Возможность подготовить группы оценщиков из числа местных специалистов, попытаться проанализировать местные программы развития – совершенно новый, но крайне полезный опыт для районных организаций. Для изучения ситуации НПО были выбраны самые разные общественные сферы, такие как дошкольное воспитание и обучение, доступ к услугам для людей с инвалидностью, противопожарные мероприятия, доступ к питьевой воде,

трудоустройство молодежи, жилье для выпускников детских домов, физическая культура и спорт.

Все эти проекты объединяло одно: необходимость взаимодействия с местными общественными советами. Ведь согласно Закону об общественных советах, именно в их компетенции входит осуществление общественного контроля. Именно такой контроль является одним из эффективных и действенных инструментов в обеспечении открытости и прозрачности в работе государственных органов, а самое главное – играет важную роль в повышении эффективности использования бюджетных средств, качества государственных услуг, в борьбе с коррупцией.

В 2018 году Программа завершилась, а для нас настал новый этап деятельности. Буквально осенью 2018 года всего за три месяца нами был реализован наш самый большой проект – при поддержке ПРООН «Содействие устойчивому функционированию системы ЖКХ посредством вовлечения собственников квартир в эффективное управление, содержание и эксплуатацию многоквартирного жилого дома на примере пятиэтажки в городе Атбасар Акмолинской области».

В 2019 году мы впервые выиграли государственный грант от НАО «ЦПИ» на тему «Повышение потенциала сельских НПО Акмолинской области» и сейчас успешно продолжаем эту работу. В свое время вооружившись знаниями, теперь мы делимся ими с сельскими активистами.

А экологический проект «Пакетам НЕТ!» плавно перерастает в социальное предприятие на базе НПО.

С 2019 года сотрудники ОО «Ангел» вошли в состав общественного совета Атбасарского района и МСУ г.Атбасар, наладили качественный диалог с местными органами власти и населением г.Атбасар.

Наша команда действительно выросла профессионально, и мы с уверенностью можем заявить, что мы конкурентоспособны для реализации нашей миссии!

Общественное объединение «АҚБҰЛАҚ», с.Сарыкемер Байзакского района Жамбылской области, Нильзия Рахшиева, Председатель



Общественное объединение «АҚБҰЛАҚ» было создано еще на заре развития демократических процессов 12 августа 2003 года. Меня, как руководителя общественной организации, всегда волновали вопросы пассивности сельских НПО. По собственной инициативе, мы помогали в становлении многим сельским НПО, лоббировали их интересы и оказали помощь в создании 14 сельских НПО в 8 из 10 районов Жамбылской области. Наше содействие заключалось в обучении, оказании консультаций, способствовавших их становлению и дальнейшему развитию. В октябре 2015 года мы узнали, что Общественное объединение «Береке» из Южно-Казахстанской области проводит встречи в районах с сельскими НПО на предмет исследования ситуации с неправительственным сектором в Жамбылской области. В последующем ОО «АҚБҰЛАҚ» было отобрано для участия в Программе «Партнерство в целях развития и процветания», предлагавшей фокусную системную работу над внутренним

развитием организаций неправительственного сектора. Главным для нас стало то, что мы смогли принять участие в обучающих программах и различных стажировках в ведущие организации страны, где впервые осознали роль общественной организации, как таковой, смогли понять основные ошибки сельских НПО, а также причину нестабильности их деятельности и то, почему их участие в различных конкурсах чаще всего бывает неуспешным. Первое наше знакомство с исполнителями проекта из Шымкента состоялось во время их визита к нам для проведения оценки уровня организационного развития нашего Объединения. Для нас было неожиданностью, когда в результате проведенной оценки мы получили довольно низкий бал. В ходе Программы мы самое главное поняли то, что неправительственная организация – это такая же юридическая единица, которая должна иметь не только Устав, но и все положения и политики, как и в государственных структурах, что в своей деятельности мы должны опираться на утвержденные в Объединении политики и четко следовать принятым процедурам.

Мы с нетерпением ждали, когда же нас пригласят и как будет проводиться наше обучение. Наконец-то, нас пригласили на один из тренингов, где Программой были определены три основных вопроса. Сейчас мы уже понимаем, а тогда не совсем, что одним из важных условий участия в Программе, было не только наличие, но и следование разработанным и утвержденным в организации политикам и процедурам по закупкам товаров и услуг, финансового управления, а также по освещению своей деятельности в социальных сетях. Безусловно, была масса вопросов, было знакомство с сельскими НПО Южно-Казахстанской области, но, главное, было знакомство с сотрудниками ОО «Береке», с работой офиса, его оснащенностью оргтехникой, грамотным управлением Программой, четкой и отлаженной работой каждого отдела, а, в особенности, чего нам зачастую не хватает, стабильно работающей бухгалтерии. У многих сельских НПО нет возможности иметь в штате бухгалтера, и его периодически нанимают. Ничего подобного не было даже у нас, вроде, продвинутой НПО, был лишь один допотопный компьютер. Представляете, с каким рвением я начала слушать и записывать все, что нам говорили. Оказывается, сидя за последним столом я только записывала и задавала вопросы, не обращая внимания на окружающих, а их лица рассмотрела только на третий день, настолько меня ошаршили требования Программы, направленные на усиление организационного потенциала НПО! В первый день я поняла, что прежде чем что-то закупать надо изучить рынок, составить конкурентный лист потенциальных поставщиков товаров и услуг, выбрать поставщика и лишь затем заключать договоры. В последующем мы разработали эти политики и сейчас постоянно руководствуемся ими, составление конкурентного листа минимизировало коррупционные моменты.

Другим открытием для меня стало обучение в тренинге по стратегическому планированию. Логически я понимала, что надо планировать работу Объединения на предстоящий год, но о необходимости разработки стратегического плана на несколько лет вперед, конечно, я не знала. И, вот, благодаря участию в Программе мы разработали стратегический план нашей организации на предстоящие 5 лет, где мы планировали привлечь инвестиции в размере 5 000 000 тенге. И, как оказалось, благодаря знаниям, полученным на тренингах, организованных ОО «Береке», консультациям, а также грантовой поддержке проектов по организационному развитию, мы смогли значительно усилить потенциал организации в разработке и управлении проектами и всего за два года привлечь инвестиции на 7 000 000 тенге. И вот тогда я поняла полезность стратегического планирования. Только в один год мы разработали проект и

участвовали в конкурсе Посольства США по вовлечению местных сообществ в местное самоуправление на базе Байзакского района, а второй проект в Фонд Сорос-Казахстан на тему «Поддержка новых гражданских инициатив», а также проект «Мониторинг Программы развития Байзакского района на 2016-2020 годы». Результаты проекта по мониторингу были впечатляющие. Только благодаря сотрудничеству, развитию партнерских отношений с исполнительной властью и местными меценатами, мы смогли построить 18 STREET WORKOUT площадок во всех 18 сельских округах района. Строительство этих площадок было выполнено без привлечения бюджетных средств, а только за счет умения мобилизовать усилия местных сообществ и поддержки акимов округов. Наш проект был признан лучшим, и нас номинировали на VIII Форуме НПО Казахстана, где получили премию в размере 1 000 000 тенге на укрепление нашей организации. Вот это наша история успеха которая стала возможной во многом благодаря участию в Программе и активации всех сфер организационного развития. Только по результатам одного этого проекта, нас стали узнавать не только в Казахстане, но и в странах Центральной Азии. Позже участвуя в конкурсе социальных проектов в рамках международной конференции «Истории развития: Взгляд изнутри» посредством онлайн голосования наша организация заняла одно из ведущих мест, набрав 1680 голосов за умение мобилизовать местное сообщество на решение проблем села. Подводя итоги своих достижений, в настоящее время мы разрабатываем стратегический план организации на предстоящие 10 лет, т.е. на 2021-2030 годы, и планируем привлечь инвестиции до 20 000 000 тенге. Хочу отметить, что в конце 2016 года деятельность нашего Объединения была высоко оценена, и за два года, благодаря полученным знаниям на тренингах и других мероприятиях, проводимых ОО «Береке» в рамках Программы, мы стали одними из лидирующих НПО в Жамбылской области.

Конечно же, участие в Программе «Партнерство в целях развития и процветания» дало очень много положительного нашей организации. Мы многого достигли в своем организационном развитии. Через 15 лет своей работы мы впервые пересмотрели свой Устав, более осознанно с имеющимся опытом и багажом приобретенных знаний пересмотрели миссию и предмет своей деятельности.

После Программы уже второй год подряд мы получаем гранты Центра поддержки гражданских инициатив, направленных на повышение потенциала сельских НПО в Жамбылской области. Сейчас мы уже сами проводим конкурсы и предоставляем мини гранты на реализацию проектов, направленных на решение местных проблем. В своей работе мы применяем методику ОО «Береке», заключающуюся в том, что прежде чем начинать работу, необходимо в обязательном порядке проводить исследование нужд и потребностей среди населения местных сообществ. Теперь и мы в своих проектах уделяем внимание поддержке и продвижению организационного развития районных НПО.

Заключение

При написании данного пособия, авторы, основываясь на своем многолетнем опыте по развитию неправительственных организаций ставили перед собой задачу, разработать руководство, содержащее прикладную методику, которая выступила бы понимаемым и удобным в использовании инструментом, позволяющим достичь необходимой результативности и эффективности их деятельности.

Также хотелось бы отметить, что, к сожалению, многие основополагающие руководства и пособия, предлагаемые международными экспертами, доступны для пользователей, как правило, на русском языке. Авторами данного пособия учитывалась отличительная особенность Туркестанской области, население которой, проживающее в основном в сельской местности, преимущественно разговаривает на казахском языке. Вследствие этого, для удобства пользования, руководство выпущено на национальном и русском языках.

Дорогие коллеги – лидеры, сотрудники и волонтеры некоммерческих организаций!

Мы очень надеемся, что данное пособие поможет вам сделать свои первые шаги в усилении организационного потенциала своих НПО. Главное помнить, что не надо браться за улучшение всех сфер сразу. Нет необходимости разрабатывать все системы, политики и процедуры, описываемые в данном руководстве. Необходимо провести анализ внутренней деятельности организации и начинать именно с той сферы, которая, по вашему мнению, отстает от других, тормозит деятельность организации в целом. Разрабатывать правила надо всем сообща, руководству, членам организации и сотрудникам, и при этом не просто копировать с каких-то шаблонов и образцов, а в ходе обсуждений приходиться к единому решению, когда все участники поймут, пропустят через себя и примут предлагаемое правило. Только в таком случае, разработанные вами политика или процедуры будут исполняться всеми и постепенно станут нормой для вашей организации. Гражданский центр для поддержки НПО Туркестанской области всегда готов оказать вам необходимую консультационную и информационную поддержку в разработке различных документов. Кроме того, шаблоны ряда политик и руководств в различных сферах менеджмента НПО можно найти в он-лайн библиотеке на сайте Общественного объединения «Береке».