



Қазақстан республикасы  
Ақпарат және қоғамдық даму  
министрлігі



«Береке»  
қоғамдық бірлестігі



«Азаматтық бастамаларды қолдау  
орталығы» коммерциялық емес  
акционерлік қоғамы

# Түркістан облысы үкіметтік емес ұйымдары үшін ұйымдық даму бойынша нұсқаулық

Түркістан облысы үкіметтік емес ұйымдарға қолдау көрсетуге арналған  
Азаматтық орталық  
2020 ж.

**Ұйымдық даму бойынша нұсқаулық «Азаматтық бастамаларды қолдау орталығы» коммерциялық емес акционерлік қоғамының мемлекеттік гранты аясында Қазақстан Республикасының Ақпарат және қоғамдық даму министрлігінің қолдауымен «Береке» қоғамдық бірлестігінің базасында ашылған үкіметтік емес ұйымдарға қолдау көрсететін Азаматтық орталықпен дайындалған.**

## Мазмұны

<b>Кіріспе</b> .....	4
<b>Ұйымдық даму</b> .....	5
<b>Функционалдық сала № 1: Ұйымды басқару жүйесі және стратегиялық басқару</b> .....	7
<b>Функционалдық сала № 2: Бағдарламалар мен жобаларды басқару және сапаны бақылау</b> .....	11
<b>Функционалдық сала № 3: Бухгалтерлік есеп және қаржылық басқару</b> .....	13
<b>Функционалдық сала № 4: Қаржы тұрақтылығы</b> .....	19
<b>Функционалдық сала № 5: Адами және материалдық ресурстар</b> .....	21
<b>Функционалдық сала № 6: Сыртқы байланыс</b> .....	23
<b>«Береке ынтымақ арқылы» бағдарламасының қатысушы ұйымдардың ҮЕҰ ұйымдық дамытуға бағытталған пікірлері</b> .....	25
<i>«Мой дом» халықты дамыту және әлеуметтік көмек орталығы» қоғамдық бірлестігі, Қарғанды облысы, Теміртау қ., Жданова Ирина Владимировна, Төрайым.</i> .....	25
<i>«Жалында Жастар» қоғамдық бірлестігі, Түркістан облысы, Қазығұрт ауданы, Тұрбат а., Сардор Исманов, Төраға.</i> .....	28
<i>«Ангел» қоғамдық бірлестігі, Ақмола облысы, Атбасар қ., Людмила Петрова, Директор</i> .....	29
<i>«АҚБҰЛАҚ» қоғамдық бірлестігі, Жамбыл облысы, Байзақ ауданы, Сарыкемер ауылы, Нильзия Рахешева, Төрайым</i> .....	30
<b>Қорытынды</b> .....	33

## Кіріспе

Нұсқаулықтың негізгі мақсаты – ҰЕҰ көшбасшылары мен қызметкерлеріне ұйымдық даму тұжырымдамасын түсіндіру, жақсы басқарылатын ұйымдардың қалай жұмыс істейтіні туралы түсінік беру және ұйымдық дамудың үкіметтік емес ұйымдардың (ҰЕҰ) тиімді жұмыс жасауына әсерін көрсету. Нұсқаулықта ұйымдық әлеуетінің нығаюының арқасында қызметінің әлдеқайда тиімді болғаны туралы бірқатар үкіметтік емес ұйымдардың жетістіктер тарихы баяндалған.

Бұл көмекші құралды дайындау Counterpart International Қазақстандағы өкілдігі, Еуропалық Комиссия өкілдігі, АҚШ-тың Халықаралық Даму Агенттігі (ЮСАИД), Сорос-Қазақстан Қоры, Орталық Азиядағы Еуразия Қоры (ФЕЦА), Азаматтық қоғамды дамыту ассоциациясының (АРГО) қаржыландыруымен «Береке» қоғамдық бірлестігінің («Береке» ҚБ) ҰЕҰ дамыту бойынша жүзеге асырылған жобалар және көптеген бірқатар тренингтер мен тәжірибе алмасуларға қатысу арқылы алған білімі мен тәжірибесі арқасында, Қазақстандағы және басқа елдердің жетекші сарапшыларының кеңестері, сонымен қатар, өз әлеуетін арттыру бойынша «Береке ынтымақ арқылы» бағдарламасы қатысушыларының – аудандық ҰЕҰ белсенді қызметінің нәтижесінің арқасында мүмкін болды.

«Бейбітшілік корпусы» еріктілеріне: Керри О'Брайен, Бритт Дженкинс және Синтия Молинаға «Береке» ҚБ ұйымдық дамуына қосқан үлесі үшін ерекше алғыс білдіргіміз келеді.

2011 жылдан бастап 2014 жылға дейін «Береке» ҚБ АҚШ-тың Халықаралық Даму Агенттігінің (ЮСАИД) қаржылай қолдауымен Қазақстандағы 12 ірі коммерциялық емес ұйымдардың қатарында Counterpart International Қазақстандағы өкілдігі жүзеге асырған «Қазақстандағы азаматтық қоғамды нығайту» бағдарламасына қатысты. Осы бағдарламаның қатысушысы ретінде біздің ұйым, бағдарламаның басқа қатысушыларымен қатар, бағдарламаның кеңесшілері мен жаттықтырушыларының көмегімен өзінің ұйымдық даму деңгейін бағалауға, әлеуетін күшейту шараларын әзірлеуге, Бірлестік қызметін реттейтін саясаттар пен процедураларды әзірлеуге және жетілдіруге, айқындылық пен есептілікті арттыруға тамаша мүмкіндік алды. Бұл көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсартуға ықпал етеді.

Осы бағдарламадан алған тәжірибеміз, білімдеріміз бен дағдыларымыз, Counterpart International тұрақтылық әдісін қолдана отырып, ұйымдық даму бойынша әзірлеген әдістемесін игеру, ұйымның неғұрлым табысты және тиімді қызмет атқару үшін ұйымдық потенциалын арттыруға негізделген ауылдық ҰЕҰ дамытудың жаңа тактикасын жасауға ықпал етті.

2015-2019 жылдар аралығында «Береке» ҚБ «Береке ынтымақ арқылы» бағдарламасын жүзеге асыру үшін АҚШ-тың Халықаралық даму агенттігінің (USAID) грантын жеңіп алды. Бағдарлама Қарағанды, Ақмола, Оңтүстік Қазақстан және Жамбыл облыстарындағы ауылдық коммерциялық емес ұйымдарды ұйымдық және институционалдық дамытуға бағытталған

болатын. ҮЕҰ-ның институционалды дамуы - ортақ міндеттерді іске асыру үшін адами, материалдық және қаржылық ресурстарды тиімді бөлу және пайдалану мақсатында серіктес ұйымдар, мақсатты топтар және басқа да мүдделі тараптар арасындағы өзара ынтымақтастықты құру және нығайту.

Бағдарлама аудандық ҮЕҰ-дың ұйымдық және институционалды әлеуетін арттыру арқылы азаматтық қоғамды нығайтуға, сондай-ақ жергілікті өзін-өзі басқарудың негізі ретінде азаматтық диалогты және қауымдастықта қатысуды кеңейтуге бағытталған болатын. Мақсатқа жету стратегиясы ауылдық ҮЕҰ-ға ұйымның әлеуетін арттыру, қоғамды мобилизациялау, адвокация, қоғамдық мониторинг дағдыларын дамыту, сондай-ақ қоғамның әлеуметтік мәселелерін бірлесе шешу үшін ҮЕҰ, жергілікті билік, бұқаралық ақпарат құралдары (БАҚ) және бизнес арасындағы ынтымақтастықты нығайту арқылы өз миссияларын іске асыруда көмек көрсету болды.

Бағдарлама аясында 100-ден астам ҮЕҰ оқытудан өтті және олардың ішінде одан әрі кәсіби өсуіне ынталы 40 ұйым Қазақстанның жетекші мамандарының үкіметтік емес ұйымдарды дамыту саласында берген тренингтер мен кеңестер түрінде, Қазақстандағы дамыған (алдыңғы қатарлы, жетекші) коммерциялық емес ұйымдарда тағылымдамадан өту бойынша кешенді қолдау алды. Сонымен қатар, ұйымдардың ішкі әлеуетін арттыруға, қауымдастықты дамытуда бірлескен бастамаларды жүргізуге, адвокациялық қызметке және қоғамдық мониторингке бағытталған шағын гранттар берілді.

Алынған нәтижелер ұйымдық дамудың ҮЕҰ-дың бенефициарларына көрсететін қызметтер сапасына және тұтастай алғанда ұйымдардың тиімділігіне оң әсерін тигізетіндігі туралы қорытынды жасауға мүмкіндік берді. Сондықтан біз осы нұсқаулықта тиімді және тұрақты ҮЕҰ құру үшін қажетті практикада дәлелденген біліміміз бен тәжірибемізбен бөлісуді жөн көрдік.

### **Ұйымдық даму**

ҮЕҰ ұйымдық дамуы – ұйымның ішкі жағдайын қалыпқа келтіріп, жоғары тиімділікпен сыртқы ортада өзінің мақсатына жетуге мүмкіндік беретін ҮЕҰ менеджменті саласындағы іс-шаралар жиынтығы.

Ұйымдық дамуды басқару дағдыларын дамыту және осы процеске оның барлық мүшелерін, қызметкерлерін тарту арқылы ұйымның тұрақты және тиімді жұмысын қамтамасыз етуге бағытталған ұзақ мерзімді процесс ретінде қарау керек.

Ұйымдық даму – бұл ұйымдық өсуді басқару мен жоспарлаудың маңызды құралы болып табылады.

Ұйымдық дамуға мәліметтерді жинаудың, диагностиканың, іс-әрекетті жоспарлаудың, араласулар мен бағалаудың жүйелі процесі кіреді: біріншіден, ұйымдық құрылым, процестер, стратегия, ұйым мүшелері мен оның қызметкерлері, сондай-ақ ішкі ұйымдастыру мәдениеті арасындағы бірлік пен үйлесімділікті қалыптастыру; екіншіден, ұйымдағы тиісті функционалдық бағыттарды нығайтудың жаңа және тиімді шешімдерін әзірлеу; үшіншіден, ұйымда өзін-өзі дамыту дағдыларын қалыптастыру.

ҰЕҰ-ды ұйымдық дамыту процесі басқарудың алты функционалды салалары бойынша ұйымдық басқару дағдыларын қарастыруды талап етеді:

### **1. Ұйымды басқару жүйесі және стратегиялық басқару**

Ұйымның не үшін және қалай жұмыс жасайтындығын нақты анықтау қажет. Сұрақ қою - «Біз кіміз? Біз кім болғымыз келеді?».

### **2. Бағдарламалар мен жобаларды басқару**

Ұйымның миссиясын орындауға және алға қойылған мақсаттарға жетуге мүмкіндік беретін бағдарламалар / жобалар қалай жоспарланғанын, іске асырылатындығын және олардың қалай бағаланатындығын анықтау қажет. Сұрақ қою - Біз не істеп жатырмыз және оны жақсы орындап жатқандығымызды қайдан білеміз?

### **3. Бухгалтерлік есеп және қаржылы менеджменті**

Ұйымның мақсаттарына жету үшін жоспарлау, шығын, қаржылық ресурстарды бақылау және мониторинг қалай жүргізілетінін қарастырады. Сұрақ қою – Қаржы қозғалысын қалай жүргіземіз?

### **4. Қаржылық тұрақтылық**

Ұйымның төлем қабілеттілігі мәселелері қарастырылады. Сұрақ қою – біз оны қалай төлей аламыз?

### **5. Адами және материалдық ресурстар**

Жұмыс күшін пайдалану, олардың жұмысының тиімділігін бағалау, қызметкерлерді ынталандыру, олардың біліктілігін арттыру, сондай-ақ жоспарланған іс-шараларды жүзеге асыру үшін қажетті материалдық ресурстардың қол жетімділігі мәселелері қарастырылады. Сұрақ қою – біз өзімізге қажетті адамдарды тартып және ұстап, қызметті жүргізу үшін жеткілікті материалдық ресурстарымыз бар екендігіне сенімдіміз бе?

### **6. Сыртқы байланыс**

Қоғамның нақты мәселелерін бірлесе шешу үшін ұйымның басқа мүдделі тараптармен қалай байланыс және серіктестік құратынын анықтау қажет. Сұрақ қою - бұл туралы сыртқы ортаны қалай хабардар етеміз?

Сөзсіз, жоғарыда аталған бағыттар қалай жұмыс істейтінін диагностикалау, өзгерістер қажет болатын қызмет салаларын анықтау, менеджментті жақсарту бойынша ұйымның ресурстарын анықтау белгілі бір уақыт аралығында бақылауды, зерттеуді және талдауды, сонымен қатар ұйымның басшылығы, мүшелері мен қызметкерлері тарапынан айтарлықтай күш-жігерді қажет етеді.

Басқарудың әр бағыты бойынша анықталған проблемалар мұқият талданады және оларды шешудің қажетті шаралары ұйымдық даму жоспарына енгізілген.

Шын мәнінде, көптеген ауылдық ҰЕҰ ұйымдық дамудың қажеттілігін түсінбейді, өйткені олар, саясат пен рәсімдерді әзірлеу, жобаларды жазу, бюджеттер дайындау, есептер жазу және т.б. үшін емес, белгілі бір әлеуметтік мәселелерді шешуге өз үлестерін қосқысы келгендіктен құрылған. Қалай болғанда да, егер сіздің ұйымыңыздың қызметі тиімді және тұрақты болуын қаласаңыз, бастапқы кезеңде де сіз кем дегенде қарапайым ережелер мен ұйымның барлық мүшелері, қызметкерлері, еріктілері түсінетін және қабылдайтын ең қарапайым рәсімдерді қалыптастыруыңыз керек. Мысалы, кірістер мен шығыстарды бақылау үшін белгілі бір база құрылуы керек, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес, төлемдерді кім бекітетін, жалақы ведомостін жасайтын және т.б. қаржылық бақылау орнатылуы керек. Сіздің ұйымыңыз өскен сайын, сізде басқаруға арналған нысандар көбірек болады: жобалар, адамдар, қаржы, қатынастар. Мысалы, ақша айналымының ұлғаюы, қаржыны бірнеше көздерден алу қаржылық басқаруға арналған бағдарламалық қамтамасыздандыруды (1С Бухгалтерия) сатып алу қажеттілігіне және есеп жүргізудің егжей-тегжейлі рәсімдерін жазуға әкеледі. Саясаттар мен рәсімдердің, сондай-ақ басқарудағы нақты рөлдер мен жауапкершіліктердің болуы сіздің жобаларыңызға, іс-шараларыңызға және тұтастай алғанда ұйымыңызға нақты, тура және ашық жұмыс істеуге көмектеседі. Бұл жағдайда сіздің донорларыңыз бен серіктестеріңіз өздерінің ресурстарының дұрыс пайдаланылып жатқандығына сенімді болады.

Ұйымдық даму - бұл ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерге байланысты ұзақ мерзімді (тұрақты) процесс. Бұл ұзақ жол және көп жұмыс. Тиімді ҰЕҰ құру және үнемі қолдау үшін көптеген жылдар, ресурстар қажет, көптеген дағдылар мен қатынастарды дамыту қажет. Әр түрлі ұйымдардың әртүрлі ұйымдық қажеттіліктері болатынын түсіну керек. Сізге барлық функционалды бағыттарды жақсартуды бірден шешудің қажеті жоқ, тек сіз шеше алатын басым мәселелерді шешіңіз. Осы нұсқаулықта сипатталған барлық жүйелерді, саясаттарды және процедураларды әзірлеу қажет емес. Ұйымның басшылығы, мүшелері, қызметкерлері бірлесіп жүзеге асыратын белгілі бір функционалды бағыттарды талдау негізінде ғана ұйымның дамуындағы басымдықтарды анықтауға болады, дәл сол кезде жұмыс тиімділігін арттыратын өзгерістер таңдалады, содан кейін іс-шаралар жоспары жасалады. Іс-шаралар жоспарының көлемі ұйымдағы уақыт, қызметкерлер және ақша секілді қажет ресурстарға байланысты.

Бұл нұсқаулық сіздің ұйымыңыздың тиімді болуы үшін қажетті заңды, ашық және есепті болуына көмектеседі деп үміттенеміз.

### **Функционалдық сала № 1: Ұйымды басқару жүйесі және стратегиялық басқару**

«Ұйымды басқару жүйесі және стратегиялық басқару» саласы ұйымның негізгі миссиясын, мақсаттары мен бастамаларын тұжырымдау және құрылымдау, басқару, мүшелер, қызметкерлер мен еріктілер рөлдерін, сондай-ақ олардың уәждемесін (ынталарын) нақты анықтай отырып, қолданылады. Бұл жүйелер ұйымға миссияны орындау үшін стратегиялық жоспарларды құруға, ұйымның мақсаттарына байланысты нақты рөлдер мен міндеттерді, сондай-ақ осы мақсаттарға жету үшін бюджеттік қажеттіліктерді анықтауға мүмкіндік береді.

Әдетте, үкіметтік емес ұйымды пікірлестер тобы құрады немесе құрылтайшы достарын, отбасы мүшелерін, әріптестерін оған мүше болуға шақырады. Алайда, өсе келе ҮЕҰ-ға жаңа перспективалар мен энергия әкелетін адамдарды тарту қажет. ҮЕҰ-ды дамыту жөніндегі көпжылдық тәжірибемізден, тұрақты ҮЕҰ-ның барлық деңгейлерінде, соның ішінде басқару органдарында, қызметкерлерде, еріктілерде және т.б. жаңа адамдарды тартуды үнемі дамытып отыратындығын атап өткен жөн. Сонымен бірге, бізде Қазақстанда тіркелген көптеген ҮЕҰ бар, олардың құрылтайшылары кетіп, ұйым қызметін жалғастыру үшін жеткілікті білімі мен тәжірибесі бар адам болмағандықтан, және өз қызметін тоқтатқан. Сондықтан, ұйым жаңа білікті адамдарды анықтау және тарту, олардың көшбасшылық қасиеттерін дамыту және қабілеттілігіне қарай жауапты лауазымдарға ұсыну үшін үнемі жұмыс жасауы керек. ҮЕҰ қоғамдық ұйым ретінде біреудің меншігі бола алмайтындығын, ол қоғам игілігіне қызмет ететінін және тиісінше оны адамдар тобы, басқару органы, әдетте ҮЕҰ Кеңесі / Басқару органы басқаруы керек екенін есте ұстаған жөн. ҮЕҰ басшылығына Басқару органы мүшелері және басшылық лауазымдардағы қызметкерлер кіреді.

Коммерциялық емес ұйымды басқару - бұл ұйымның жұмысында ережелер (саясаттар мен процедуралар) орнату және оны басшылықтың барлық мүшелері мен қызметкерлердің тиісті түрде орындауы үшін үнемі бақылау жасау, сонымен қатар қызметкерлерді ұйымның дамуына, білімдерін жетілдіруіне және оның миссиясына адал болуға ынталандыру. Сонымен қатар, басшылық ұйымның миссиясына жету үшін стратегиялық жоспарларды анықтайды және басымдық береді, мүшелер мен қызметкерлер үшін нақты рөлдер мен жауапкершіліктерді белгілейді, мақсаттарға жету үшін бюджеттік қажеттіліктерді анықтайды және қаржы ресурстарын тартады.

Персонал мен басшылықтың рөлін нақты анықтауда ұйымдық құрылымда көрсету иерархиялық жүйені және жауапкершілік деңгейлерін визуалды түрде көруге мүмкіндік береді. Потенциалды серіктестікте көптеген донорлар ҮЕҰ-дың операциялық жүйелерінің құрылымы, әртүрлі қызметкерлер арасында рөлдер мен жауапкершіліктердің бөлінуі туралы білгісі келеді. Сонымен қатар, сіз басқарма құрамына жаңа адамдарды қабылдағанда немесе жаңа қызметкерлерді жұмысқа алған кезде, олардың жұмыс ортасына бейімделуі үшін ұйымдық құрылымды үйренуі пайдалы болады.

Үкіметтік емес ұйымның дамуы үшін маңызды сәт оның құндылықтарын, көзқарасы мен миссиясын анықтау болып табылады, оны басқару органы барлық мүшелерімен, қызметкерлерімен және басқа мүдделі тараптармен бірге жасайды және ол кейіннен ұйымдағы барлық шешімдердің қабылдануына әсер етеді. Ұйымды басқарудағы алғашқы қадамдардың бірі сіздің құндылықтарыңызды, көзқарастарыңыз бен миссияларыңызды жазу болуы керек, ол ұйымның мүшелері мен қызметкерлері үшін компас және сіздің кім екеніңіз, не істейтініңіз және қандай өзгеріс жасағыңыз келетіні туралы көпшілікке негізгі мәлімдеме болады.

Құндылықтар – бұл ҮЕҰ барлық мүшелері, қызметкерлері мен еріктілері ортақтасатын және өз қызметінің барлық аспектілерін ұстанатын қағидалар. Заңдылық, есеп беру және ашықтық -



барлық ҮЕҰ ортақ үш негізгі құндылық. Олардан басқа, барлық мүшелер үшін маңызды құндылықтар сіздің ұйымдарыңызда талқыланып, келісілуі керек. Кейбір ҮЕҰ өз жұмысының сапасына байланысты құндылықтарды анықтайды, ал басқалары сыртқы тараптармен қатынастарға қатысты құндылықтарды анықтайды. Тағы біреулері өздерінің дүниетанымдық көріністерін таңдайды.

*Заңдылық.* Заң үстемдігі – ҮЕҰ-ның заңдылығының басым сипаттамасы. Бұл ҮЕҰ, біріншіден, Қазақстан заңнамасын, екіншіден, жарғыны ұйымның негізгі құжаты ретінде басшылыққа алуы керек дегенді білдіреді. ҮЕҰ тіркеуден өту үшін ұйымның жарғысы, құрылтайшылардың аты-жөні сияқты жарғылық құжаттарды ұсынуы керек. Көбінесе жарғыны бір адам, ҮЕҰ құрылтайшысы/жетекшісі жасайды, және біздің тәжірибеден көріп отырғанымыздай, ұйымның қалған мүшелері/қызметкерлері жарғының ережелерімен таныс та емес. Жарғы тек тіркеу кезеңінде қажет болды, содан кейін басқа құжаттар арасында сөреде қалдырылды. Бірақ бұл ҮЕҰ жұмыс істеуінің ішкі ережелерін білдіретін, онда ұйымның мақсаты, мүшелердің құқықтары мен міндеттері, ұйымның құрылымы, басқару органдарының құзіреттілігі және т.б. анықталған, сондықтан барлық мүшелер осы құжатпен таныс болуы керек. Қоғамдық ұйымның заңдылығы оның мүшелерінің теңдігінің әмбебап қағидатында. Әдетте, ҮЕҰ жарғысында баяндалған, яғни, ұйымның әрбір мүшесі бір үлкен механизмнің ажырамас бөлігі болған кезде, онсыз ұйымның сәтті жұмыс істеуі мүмкін емес. Басқарудың мұндай демократиялық стилінсіз ҮЕҰ ресурстарын теріс пайдалану мен теріс пайдаланудың алдын алу үшін бақылау мен тепе-теңдік жүйесін құру мүмкін емес.

ҚР заңнамасына сәйкес, жыл сайын наурыздың аяғында барлық ҮЕҰ ақпаратты Үкіметтік емес ұйымдардың қызметі туралы халықты ақпараттандыру мақсатында мемлекет құрған ақпараттық база – ҮЕҰ дерек қор базасына ұсынуы керек. Дерек қор базасына ақпарат ұсынған ҮЕҰ ғана мемлекеттік әлеуметтік тапсырыстар (МӨТ), мемлекеттік гранттар мен сыйақы байқауларына қатыса алады.

*Есептілік және ашықтық.* ҮЕҰ қоғам игілігі үшін құрылғандықтан, ол қоғам алдында есеп беруі керек. Атап айтқанда, бұл сіздің мүдделі тараптарыңызға: донорларға, мүшелерге, серіктестерге, бенефициарларға, сіз жұмыс істейтін қауымдастыққа және басқаларға есеп беруді білдіреді. Есептілік пен ашықтық жалпы жиналыстар, жылдық есептер, ақпараттық бюллетеньдер, қоғамды ақпараттандыру әлеуметтік желілер және кері байланыс арқылы қамтамасыз етіледі. ҮЕҰ өздері олай жасамай тұрып, басқалардан есептілік пен ашықтық талап етуге құқылы емес.

ҮЕҰ неғұрлым есепті және ашық болса, соғұрлым оған деген сенімі артады, серіктестері артып, оның бағдарламалары мен жобалары тиімдірек болады.

Жоғарыда айтылғандарға сүйене отырып, ҮЕҰ-ны **Ұйымды басқару жүйесі және стратегиялық басқару** саласында келесідей құжаттардың осы функционалды бағытты реттейтін саясаттың болуын және және оларды ұстану ұсынылады:

1. **Жарғылық құжаттар** (жарғы, мемлекеттік тіркеу туралы куәлік)
2. **Құрылтайшылардың тізімі және байланыс ақпараты.**
3. Әр түрлі бөлімдер, қызметкерлер мен басқарушы орган арасында өкілеттіктер мен қарым-

қатынасты бөліп көрсететін **ұйымдық құрылым**. Ол иерархиялық жүйені және ұйымдағы жауапкершілік деңгейлерін көрнекі түрде ұсынады және ҮЕҰ басқару құрылымын визуалды түсінуге мүмкіндік береді.

Ұйымдық сызбанұсқа ҮЕҰ-ның жылдық есептеріне, брошюраларына және басқа да жарнамалық материалдарына қоса беріледі. Сондай-ақ, олар ҮЕҰ-дың операциялық жүйелерінің құрылымы және әртүрлі қызметкерлер арасында рөлдер мен жауапкершіліктердің бөлінуі туралы білгісі келетін донорларға көрсету үшін тиімді. Ұйымдық құрылымда барлық лауызымды көрсеткен жөн. Бұл әрбір қызметкердің өз орынын және ұйымдағы байланысын анық көруге көмектеседі.

4. Басқарушы органның рөлін қамтитын **Басқару органының саясаты**, рәсімдері, мысалы, Кеңес, Басқару органы және т.б.; осы органның жұмысы мен шешім қабылдау процесінің ережелері, Басқарушы орган мүшелерін таңдау, бекіту және қызметінен босату, олардың құқықтары мен міндеттері, басқарма мүшелерінің сайлау құқығы, дауыс берудің заңдылығы үшін кворум талаптары, шағымдар бойынша шешім қабылдау процесі.
5. **Басқару органы мүшелерінің тізімі**, байланыс ақпараты және олар туралы қысқаша мәліметтер.
6. **Ұйымның стратегиялық жоспары**. Стратегиялық жоспар ұйымның құндылықтарынан, болжамы мен миссиясынан басталады, содан кейін бағытты, басымдықтар мен мақсаттарды анықтайды.

*Болжам* – ұйымның ұмтылатын және адамдардың өмірін жақсартатын ұзақ мерзімді өзгерісті сипаттайды. Болжамды қалыптастыру үшін бірлесіп жұмыс істеу қатысу сезімін қалыптастыруға мүмкіндік береді және ұйымның барлық мүшелері, қызметкерлері болашақта ортақ мақсаттарға жетуге ұмтылуын қамтамасыз етеді.

*Миссия* – ұзақ мерзімді мақсат болып табылады, ол сіздің ұйымыңыздың бар екенін және ұйымның қоғамдағы ерекше рөлін анықтайды. Онда сіз кім екеніңізді, не істейтініңізді және қандай нәтижеге қол жеткізгіңіз келетіні сипатталады. ҮЕҰ өз миссиясын жүйелі түрде қарап, жаңартып отыруы керек. Бұл үшін ең жақсы уақыт – стратегиялық жоспарлау процесінің басында. Басшылық, қарапайым мүшелер, қызметкерлер мен еріктілер айқын болжам мен нақты миссияға ие болған ұйымның жетістікке жету мүмкіндігі көбірек.

ҮЕҰ өзінің құндылықтарын, болжамы мен миссиясын барлық мүдделі тараптарға: жобаға қатысушыларды, қоғамдастық мүшелерін, сондай-ақ қазіргі және әлеуетті донорлар мен серіктестерді ақпараттандыруы керек. Өйткені, олар сіздің кім екеніңізді және не істеп жатқаныңызды түсінген жағдайда ғана сізге толықтай қолдау көрсетеді, сізбен жұмыс істейді және сізге сенім артады. ҮЕҰ жетекшілері жаңа қызметкерлерді, Басқарушы орган мүшелері мен еріктілерді ұйымның құндылықтарын, көзқарасы мен миссиясын толық түсінуге және бірге бөлісуге шақыруы керек.

Стратегиялық жоспарлау дегеніміз – бұл ұйымға өз қызметінің қажеттілігін бағалауға, өз жұмысындағы басымдықтарды айқындауға, ұйымның өзгермелі ортаны ескере отырып, өз миссиясын орындауға мүмкіндік беретін мақсаттар мен міндеттерді анықтауға мүмкіндік беретін процесс.

7. **Көшбасшылық сабақтастығы және даму жоспары.** Көптеген ұйымдар басшылық өзгергенде қиындықтарды басынан өткізеді. Мұндай жағдай болмау үшін, жоғарыда айтылғандай, ұйым үнемі талантты адамдарды анықтап, жеке көшбасшылық қабілеттерін жетілдіріп, басқара алатын және өзгелерді соңынан ерте алатындарды жауапты қызметтерге жылжыту үшін үнемі жұмыс жасауы керек. Көшбасшылық сабақтастық және даму жоспары басшылықтың өзгеруіне қарамастан ұйымның тұрақтылығын қамтамасыз етудің дайындық кезеңдерінің бірі болып табылады.
8. **Әріптестікті дамыту саясаты** – ҮЕҰ үшін де, басқа қоғамдық ұйымдар секілді белгілі бір әлеуметтік мәселелерді шешуде әр түрлі серіктестік құра білу өте маңызды. Ұйым серіктестікті дамытудың нақты стратегиясын жасауы керек, серіктестерді анықтау процесін, серіктестермен жұмыс жасауды және серіктестіктің мақсаттарын анықтауы керек. Бұл саясат серіктестерді, соның ішінде саяси, діни, коммерциялық, коммерциялық емес немесе басқа ұйымдармен серіктестікке рұқсат етілген ұйымдардың түрлерін таңдаудың нақты критерийлерін белгілеуі керек. Әріптестік қатынастарды реттейтін құжаттардың белгілі бір үлгілері, мысалы, келісім-шарттар, меморандумдар, келісімдердің үлгілерін және т.б. ұсынған жөн.

### **Функционалдық сала № 2: Бағдарламалар мен жобаларды басқару және сапаны бақылау**

Бұл функционалдық сала бағдарламалар мен жобаларды басқару қызметін реттейді, сонымен қатар бенефициарларға сапалы қызмет көрсету үшін ұйымның әлеуетін күшейтеді. Ұсынылатын қызметтердің сапасына кепілдік беру ұйымның не істейтінін (бағдарламаны/жобаны немесе қызметті жүзеге асыруды) және жұмыс (бағдарлама/жоба немесе қызмет) аяқталғаннан кейін бенефициарлармен қалай бағаланатынын бақылауға негізделген.

Басқарудың осы саласындағы маңызды аспект ұйымның өзі үшін де, донорлар, бенефициарлар мен серіктестер үшін де қажет жобалар мен көрсетілетін қызметтердің сапа стандарттарын жалпы түсіну болып табылады. Басқа негізгі аспектілер – бұл ұйымның басшылығы мен қызметкерлерінің бағдарламаны/жобаны тиімді басқаруға қажетті ашықтық және есептілік принциптерін, сонымен қатар ұйымның интеллектуалдық капиталын қалыптастыратын, сақтайтын және пайдаланатын ақпараттық басқару жүйесін құру қажеттілігін нақты түсіну.

Осы саладағы менеджменттің тиімділігін арттыру үшін ҮЕҰ-ға жобаларды басқару, жобаларды мониторинг жүргізу және бағалау бойынша нұсқаулықты әзірлеу, сондай-ақ ұйымда ақпараттық басқару жүйесін құру ұсынылады.

1. **Жобаны басқару бойынша нұсқаулық.** Бұл нұсқаулықта жобаны іске асырудың нақты жүйесі көрсетілуі керек. Егер ұйым әр уақытта жобаларды әр түрлі жолдармен жүзеге асыратын болса, онда көп жағдайда бұл жобалар тиімсіз немесе нашар орындалады, өйткені жобаны іске асыру сапасының жақсы болуы келісілген әрекеттер арқылы қол жеткізіледі, бұл кезде басшылық қана емес, сонымен қатар ұйымдағы әрбір қызметкер де жобаны іске асырудың әдістері мен тетіктерін біледі, сондай-ақ, жалпы жұмыстағы рөлі айқын көрінеді.

Жобаны басқару жөніндегі нұсқаулықта «бағдарлама» және «жоба» ұғымдарына түсінік беру керек, қауымдастық деген не екенін және белгілі бір мәселелерді шешуге қауымдастықты мобилизациялау не үшін керектігін түсіндіруі керек. Сондай-ақ, жергілікті ресурстарды анықтау және жұмылдыру, қауымдастық мүшелерін даму жобаларына тарту, басқа серіктестермен тиімді байланыс орнату (жергілікті әкімдіктер, бизнес, тиісті мемлекеттік мекемелер, ҮЕҰ және т.б.) әдістерін сипаттау қажет. Маргиналды топтарды жобаларға қатысуға ынталандыру тәсілдерін көрсету өте маңызды.

Сондай-ақ, нұсқаулықта қызметкерлер арасындағы міндеттердің бөлінуі, олардың нақты өкілеттіктері мен жауапкершіліктері, ұйымдық немесе бағдарламалық ресурстарды пайдалану процесін бақылауды бір адам жүзеге асырмайтындығы көрсетілуі керек. Сондай-ақ, жоба жетекшісі үшін жобаның орындалу барысын бақылауға арналған құрал жиынтығын, жоба қызметкерлеріне жобалық тапсырмаларды орындау үшін түсінікті құралдар жинағын, ҮЕҰ басшысына ұйым қызметкерлерінің жобалық және жобалық емес міндеттер бойынша жұмыс жүктемесін бақылауға, жаңа жобаларға қызметкерлерді тағайындауға, олардың арасындағы жүктемені қайта бөлуге арналған құрал ұсыну қажет.

Ұйымда дұрыс шешім қабылдау үшін ақпараттың уақтылы болуын қамтамасыз етуде жоба туралы ақпараттарды жеткізу тәжірибесін, сонымен қатар белгілі бір қызметкерлерге ақпаратқа қол жеткізуді қажет етеді.

- 2. Жобаларға мониторинг және бағалау бойынша нұсқаулық.** Тиімді мониторинг және бағалау жүйесі - бұл жобаларды басқару мен есеп берудің маңызды бөлігі болып табылады. Уақтылы сенімді мониторинг сізге ұйымның басшылығына дұрыс шешім қабылдау үшін сенімді және нақты ақпарат беру арқылы жобаның аралық, соңғы және ұзақ мерзімді нәтижелерін тиімді басқаруға мүмкіндік береді. Мониторинг біз қол жеткізгіміз келетін нәрсені нақты анықтаудан басталады: егер біз ұмтылатын өзгерістер түсініксіз болса, онда біз кері байланыста (мониторинг) өзіміздің әрекеттеріміздің нәтижелерін емес, тек не істеп жатқанымызды аламыз. Егер жоба нашар ойластырылса немесе қате болжамдарға негізделсе, онда тіпті ең жақсы мониторинг те оның сәттілігін қамтамасыз ете алмайды. Сондықтан нұсқаулықта мониторинг пен бағалаудың нақты құралдары, оның ішінде жобаның логикалық сызбанұсқасы, мониторинг және бағалау жоспары, жұмыс жоспары, жоба бюджеті туралы егжей-тегжейлі түсіндірме берілуі керек.

Сондай-ақ, мұнда индикаторларды, дерек көздерді, деректерді жинау тәсілдерін құжаттау бойынша құралдар көрсетілуі тиіс. Бұл уақыт өте келе, бағдарламаның мақсаттарына жету барысын бақылауға мүмкіндік береді, тіпті ұйымдағы негізгі адамдар өзгерсе де.

Мониторинг және бағалау нұсқаулығында сапаны бақылау нәтижелерін, мониторинг және бағалау туралы есептерді жинау, талдау және жазу кезінде жоба қызметкерлері пайдалана алатын белгілі үлгілер, нысандар болуы керек. Стандартталған үлгілер мен нысандар сапалы және / немесе сандық мәліметтердің барлық қызметтер, жобалар бойынша бірдей жиналуы мен талдануын қамтамасыз ету үшін өте маңызды. Немесе, ұйым көрсетілетін қызметтердің сапасын нақты бақылай алмайды. Әдетте ҮЕҰ мониторингті донор талап ететін қосымша

қызметтің бір түрі деп санайды. Егер сіз өзіңіздің жобаларыңыздың тиімді және маңызды болуын қаласаңыз, мониторинг жобаны басқару процесінің ажырамас бөлігі болуы керек.

**3. Ақпаратты басқару жүйесі (АБЖ)** – жобаларды мониторинг және бағалау кезінде алынған ақпаратты, сондай-ақ ұйымның институционалды жадының басқа нысандарын сақтауға арналған серверлік-техникалық басқарудың техникалық жүйесі. Бұл жүйе ақпараттың ұйымға қалай енгізілуі немесе сақталуы және қауіпсіздікті, жаңартуды және оған қол жеткізуді қамтамасыз ететін қорғаныс механизмдерінің (техникалық және адами) болуына негізделген.

Ұйым ішіндегі деректерді жинау және есеп беру нысандары ақпаратты басқару жүйесінің бір бөлігі ғана. Екінші бөлігі қызметкерлердің ақпаратқа қалай қол жеткізетінін анықтайды. Ақпаратты іздеу жүйесі технологиялық мүмкіндіктерге және нақтылыққа сәйкес әзірленуі керек, қолданушыға ыңғайлы болуы керек.

### **Функционалдық сала № 3: Бухгалтерлік есеп және қаржылық басқару**

ҮЕҰ үнемі дилеммамен бетпе-бет келеді, өйткені олардың амбициялары өздерінің өршіл жоспарларын жүзеге асыру үшін қажетті ресурстардан әлдеқайда асып түседі. Бұл жағдай адамгершілікке бағытталған жұмыс пен қаражатты пайдаланумен байланысты жағдайлар ҮЕҰ-ны өздерінің шектеулі ресурстарына қамқор болуға мәжбүр ететін жағдайға әкеледі. Үнемді және тиімді жұмыс істеу қажеттілігі ҮЕҰ оқытуда күн тәртібіндегі маңызды мәселе ретінде қояды. Өйткені ол ұйым дамуы үшін маңызды.

Ұйым қаржысын тиімді басқару үшін бухгалтерлік есеп және қаржылық басқару саласындағы қызметті реттейтін бірқатар саясатты әзірлеу және бекіту ұсынылады.

**1. Бухгалтерлік есеп пен салық салымы жөніндегі нұсқаулықта** нақты өкілеттіктер көрсетіліп, кімнің неге жауап беретіні туралы түсініктеме берілуі керек. Қазақстандық және халықаралық донорлардың үнемі өзгеріп отыратын талаптарын ескере отырып, қолданыстағы нұсқаулықтарды үнемі қайта қарау және жаңарту қажет.

ҮЕҰ-ға аса күрделі процедуралардың қажеті жоқ, ұйымның барлық ақшалай төлемдері мен түсімдерін ұйымдастыруда, банктік шоттарды жүргізу мен бақылауда нақты механизмдерді қолданған жөн. Бірлестіктің қаржылық саласы, ең алдымен, қолданыстағы заңнамаға сәйкес және донорлардың, сондай-ақ қаржымен байланысы бар адамдардың талаптарына сәйкес жүргізілетіндігін әрқашан есте сақтау және қамтамасыз ету маңызды.

Көбінесе, донорлар, жобаны іске асыруға арналған келісімшарттарға қол қоя отырып, бөлінген қаражатты тиімді қадағалауға, сондай-ақ келісімшарт талаптарына сәйкес қаражаттың жұмсалыуына кепілдік беруге мүмкіндік беретін жеке банктік шотты талап етеді. Бухгалтерлік есеп жүйесіне келетін болсақ, оны дайындар кезде қаржылық менеджмент тұрғысынан кім не үшін жауап беретінін анықтау қажет. Барлық қаржылық жауапкершіліктердің бөлініп, нақты шектелуі өте маңызды. Дұрыс бухгалтерлік есептің жүргізілуінің негізгі қағидаларының бірі - іс жүзінде барлық қаржылық операциялар бір адам дайындалып, екінші адаммен тексерілуі тиіс. Сонымен қатар, егер мұндай мүмкіндік бар

болса, кез-келген қаржылық операцияны орындауға рұқсат беретін тағы бір тұлғаның болғаны жөн. Бұл үш жақты тексеруге кепілдік беріп, техникалық кемшіліктерден және адами фактордың қателігінен аулақ болуға жағдай жасайды.

Міндеттерді бөлу дегеніміз – төлемдерді жүзеге асыруға құжат дайындаған тұлға төлемді авторизация жасайтын адамның қосымша қолынсыз төлемді жүзеге асыру туралы шешім қабылдай алмауын қамтамасыз ету.

- *Салықтық есеп саясаты туралы жалпы ережелер.*

Бірқатар ұйымдар бухгалтерлік есеп пен салық саясатын бір құжатқа біріктіру және осы нұсқаулықта ұйымдағы салық есебін жүргізу процесін анықтауға мүмкіндік беретін салық саясатының элементтерін көрсету туралы шешім қабылдайды. Егер қажеттілік туындайтын болса, егер ұйым оны қажет деп тапса, салық салу саласын жеке, неғұрлым толық саясат етіп дайындауға болады. Ең бастысы, ұйым қабылданған саясаттың қағидаларын дәйекті ұстануы керек.

Бұл салада, әдетте, ұйымдағы салық салымы Қазақстан Республикасының Салық кодексіне сәйкес жүзеге асырылатындығы, салықтар мен бюджетке төленетін міндетті төлемдер мен қаражат есептеліп, ұсталынып, қолданыстағы салық заңнамасына сәйкес толық көлемде және уақытында аударылатыны көрсетілген.

Бұл бөлім салық есебі объектілері және салық салуға байланысты объектілер туралы ақпаратты, сондай-ақ салықтар мен бюджетке төленетін басқа да міндетті төлемдерді есептеу және салық есептілігін жасау туралы ақпаратты біріктіруге және жүйелеуге мүмкіндік береді. Сондай-ақ салық салу нормаларын сақтауға, салық тіркелімдері мен салық есептілігін дайындауға жауапты лауазымды тұлғаны көрсетуге болады. Әдетте, бұл адам ұйымның есепшісі болып табылады.

- *Бас кітап және шоттар жоспары.* Жүйе ұйымдағы бухгалтерлік есеп пен шығындарды басқару құрылымын қамтамасыз етеді. Бұл құралдар ұйымдарға шығындарды бөлудің әртүрлі нұсқалары туралы маңызды ақпарат бере отырып, ақшаның қайда және қалай жұмсалатындығын бақылауға мүмкіндік беретін шығындар орталықтары немесе топтар жүйесін құруды көздейді. Бас кітап ұйымдарға жалпы кірістер мен шығыстардың есебін жүргізуге, ұйымның қаржылық жағдайы туралы толық ақпарат алуға мүмкіндік береді. Шоттар жоспары – бұл ұйым шығындарын әр түрлі жобалар/бағдарламалар арасында жіктеу үшін пайдаланатын стандартты шығындар шоттарының тізбесі мен құрылымы. Бұл тек ұйымның бухгалтерлік есебін жүргізіп қана қоймай, сонымен қатар жобалар/бағдарламалар арасындағы шығындардың әр түрлі сипатын салыстыруға мүмкіндік береді. Бұл кітапта жобаның кірістері мен шығындарын есепке алуға қарағанда, жалпы кірістер мен шығыстар салыстырылады. Бас кітап ұйымның жалпы қаржылық көрінісін ұсынады.
- *Қолма-қол ақшаны басқару жүйесі* ұйымның қолма-қол ақшаны басқару процесін, ұйым қолма-қол есеп айырысу арқылы жұмыс істейтін жағдайда, қолма-қол ақшаға жауапты тұлғаларды және оларға қол жетімділікті анықтайды. Ішкі бақылауға ие қолма-қол ақшаны

басқарудың ашық жүйесін әзірлеу және пайдалану ұйымдарға алаяқтық пен қаражатты негізсіз пайдалану жағдайларын барынша азайтуға көмектеседі.

Ұйымда бекітілген жүйе мен кестеге сәйкес кеңседегі қолма-қол ақшаны үнемі санап отыру қажет. Сондай-ақ қолма-қол ақшаны есептеу процесі үшін есеп беру механизмдерін күшейту және нақтылау қажет. Ақшалай қаражаттарды есептеу туралы есеп белгілі бір уақытта және күнде қолма-қол ақша сомасын ескеруге мүмкіндік береді. Онда есепті дайындайтын адамның аты-жөні, күні, уақыты, кассадағы қолма-қол ақша мөлшері және т.б. көрсету қажет.

Ұйымда барлық шығындарды дәл анықтайтын, басқаратын және талдайтын, шығындарды бөлудің бекітілген жүйесі болуы керек.

Шығындарды бөлудің ашық жүйесін әзірлеу және қолдау ұйымдарға алаяқтық, ұрлық және/немесе сыбайлас жемқорлықты азайтуға көмектеседі.

Сондай-ақ, рұқсат етілетін/етілмейтін шығындардың егжей-тегжейлі тізімі болуы қажет, сондай-ақ жобаларды іске асыру кезінде донор рұқсат еткен жеке тізім болуы керек (мысалы, жалақы, тікелей шығындар, жабдықтар және т.б.) немесе төлем жасауға немесе өтеуге жол берілмеген (салымдар). Толық тізімдер әр донор үшін бөлек болуы керек.

Шығындарды дұрыс бөлу үшін әр жобаға/бағдарламаға өзінің жеке жобалық коды (әдетте сандық) тағайындалғаны жөн.

Заңды тұлға ретінде тіркелгендіктен, басқа ұйымдарға қойылатын барлық бірдей талаптар үкіметтік емес ұйымға да қойылады. Сондықтан, ұйым ретінде ұйымдағы қаражатты/қолма-қол ақшаны басқару үшін қажетті шаблондардың, түбіртектердің және есеп беру құжаттарының (егжей-тегжейлі нұсқауларымен) дамыған жүйесінің болуына назар аудару қажет. Бұл құралдардың заңдылығын, тиімділігін және қолданудың қарапайымдылығын қамтамасыз ету үшін үнемі қаралып отырылуы керек. Тиісті персонал барлық формаларды дұрыс қолдану бойынша үнемі оқытылып отыруы керек.

Қолма-қол ақшамен есеп айырысуды жүзеге асыру кезінде қолма-қол төлемдерді есепке алуға арналған шығындар мен кассалық ордерлер дайындалуы қажет. Құжатта қаржыны алушы туралы ақпарат, қаражат мөлшері (цифрлармен және сөздермен), күні, сондай-ақ төлем негіздемесі бар барлық бағандар менеджер немесе қаржылық құжаттарға қол қоюға уәкілетті басқа тұлға, қаржыны алушы мен кассир немесе төлемге жауапты адам толтыруы және қол қоюы керек.

Сондай-ақ, барлық іс-сапарларға арналған шығындар туралы есепті жасау өте маңызды. Есептер іс-сапарға байланысты барлық шығындарды, соның ішінде түпнұсқа құжаттарды (түбіртектерді) анықтау және құжаттау үшін қолданылады. Есептерде келесі ақпарат болуы керек: атауы, күндері, қаражат алынатын жоба / бағдарлама коды, тағайындау, авторизация, барлық шығыстар (тәулік ақысын қоса), аванстар және т.б.

Жалақыны есептеу мен төлеу жұмыс кестесін толтыруды қамтиды, бұл негізінен жұмыс уақыты мен осы шығындар жабылатын жобаларды есепке алу және құжаттау үшін пайдаланылатын есеп. Кестеде жалпы жұмыс сағаттары ескерілуі керек; шығындар есептелетін жобалар; науқас күндер, демалыс және мереке күндері; жұмыс уақыты, қызметкердің аты-жөні және қызметкердің кесте нөмірі.

Үкіметтік емес ұйымдардың қызметкерлеріне жыл сайынғы негізгі ақылы еңбек демалысы Қазақстан Республикасының Еңбек кодексiне сәйкес берiледi. Ұйымда жыл сайын жаңартылатын басшылық бекiткен демалыс кестесi болуы керек. Онда қызметкерлердiң тiзiмi, кестенiң нөмiрлерi, демалыс күндерiнiң саны, демалыстың жоспарланған және нақты кезеңi және негiздеме көрсетiлуi тиiс.

- *Мемлекеттік органдар мен донорлар алдында есептілік.* Үкіметтік емес ұйымда мемлекеттік органдар үшін де, донорлар үшін де ұйымдық және қаржылық есептілікті басқарудың арнайы әзірленген жүйесі болуы керек. Есеп беру жүйесі осы Нұсқаулықта жазылуы керек, оған кестелер, есеп үлгілері және есепті дайындау мен жеткізуге арналған рұқсаттар мен жауапкершіліктер кіреді. Мемлекеттік органдарға есеп беру туралы айтатын болсақ, осы заңнаманың нормаларын басшылыққа алу қажет. Ұйымда қажет болған жағдайда мемлекеттік органдарға да, донорларға да барлық қажетті есептерді ұсыну процедурасы қоса көрсетілген жаңартылған кесте болуы керек. Тиісті қызметкерлерге уақыт пен есеп беру талаптары туралы хабарлау керек.
- *Қызметкерлерді міндетті сақтандыру.* Қазақстан Республикасы еңбек заңнамасының талаптарына сәйкес ұйымдар жыл сайын сақтандыру (сақтандыру) ұйымымен қызметкерлерді еңбек (қызметтік) міндеттерін орындау кезінде жазатайым оқиғалардан сақтандыру туралы шарт жасасуы керек. Бұл талапты орындамау 200 АЕК көлемінде айыппұл төлеуге әкеледі.
- *Материалдық құндылықтарды/мүлікті түгендеу.* Әдетте, үкіметтік емес ұйымдар кеңсе жабдықтарын өз жобалары шеңберінде сатып алады немесе оны ірі ұйымдардан алады. Балансында негізгі құралдары бар азды-көпті тәжірибелі ұйымдарда тауарлық-материалдық құндылықтар бойынша ішкі ережені әзірлейді, онда түгендеу жүргізу процесі егжей-тегжейлі қарастырылады. Бірлестікке жеткізілетін кез-келген жабдық немесе жиһаз ұзақ мерзімді активтер тізімдемесіне енгізілуі керек. Бұл құжатта, ең аз дегенде, барлық активтер үшін сәйкестендіру нөмірі, қысқаша сипаттамасы, саны, алынған күні, пайдаланушы / орналасқан жері, құны, шот нөмірі, жоба коды және жеткізушінің аты болуы керек. Ұйым мүлкін түгендеу оның орналасқан жері бойынша және әр қаржылық жауапты тұлға үшін жүргізіледі. Түгендеудің негізгі міндеттері: мүліктің және есепке алынбаған нақты қол жетімділігін анықтау; мүліктің нақты қол жетімділігін бухгалтерлік есеп мәліметтерімен салыстыру; міндеттемелерді есепке алу кезінде көрсетудің толықтығын тексеру. Ұйымға тиесілі барлық материалдық құндылықтардың егжей-тегжейлі тізімі



жабдықтың ұрланбауы немесе сынбауы үшін үнемі жаңартылып отыруы керек. Бұл тізім кеңсе жабылған және материалдық құндылықтар кәдеге жаратылған жағдайда маңызды. Әдетте, басшы немесе уәкілетті адам түгендеу бойынша бұйрық шығарады, онда түгендеу мерзімі белгіленеді, түгендеу комиссиясы тағайындалады, ол объектілерді тексеріп, олардың толық атауын, мақсатын, түгендеу нөмірлері мен негізгі техникалық немесе пайдалану көрсеткіштерін тізімдемеде көрсетеді. Тауарлы-материалдық құндылықтар мен жұмыс істеп тұрған жабдықтар олардың орналасқан жерлеріне және олар сақтаулы тұрған қаржылық жауапты тұлғаларға сәйкес түгенделеді. Түгендеу әр затты тексеру арқылы жүзеге асырылады. Жарамсыз болып қалған және есептен шығарылмаған тауарлық-материалдық құндылықтар тізімге енгізілмейді, оларға жұмыс уақыты, жарамсыздық себептері көрсетілген акт жасалады.

- *Банктік ақпарат.* Бір мезгілде екі немесе одан да көп жобаларды жүзеге асыратын ұйымдарда, донорлардың талаптарына сәйкес, жобалардың әрқайсысы бойынша қаржылық операциялар бойынша жеке шоттары болуы керек. Грант беретін ірі агенттіктермен жұмыс істейтін көптеген жетекші ұйымдардың тәжірибесінен банктің басқаруындағы барлық ағымдағы қаржы активтерінің қаржылық жағдайын көрсететін ұйымның есеп шоттарын көрсететін, қызмет көрсететін банк ұсынатын жылдық салыстыру актісі қажет.
- *Аудит.* Көптеген ұйымдар әлеуетті және нақты донорлардың талаптарына сәйкес сыртқы аудит жүргізеді. Егер ұйымға сыртқы фирма аудит жүргізген болса, аудиторлық есеп сақталып, сәйкесінше құжатталуы керек. Форматын аудиторлар анықтайды және қаржылық жылдың нәтижелерін көрсетеді.

## **2. Саясат, рәсімдер және сатып алу жоспары**

Бұл саясатта ұйымның қажетті тауарларды сатып алу процесстері, соның ішінде материалдар, жабдықтар мен қызметтерді сатып алуы құжатталады. Жақсы жасалған сатып алу саясатының болуы – ашықтықты қамтамасыз етудің, тіркеу және шығару жүйесін стандарттаудың, ішкі немесе сыртқы ұрлықтың алдын алудың және сыбайлас жемқорлықты барынша азайтудың ең жақсы тәсілдерінің бірі – шығындардың максималды тиімділігі мен өнімділігі үшін ең жақсы тәсілі болып табылады.

Бұл саясат, әдетте, ашықтық, сатып алу процедуралары және сатып алу құзыретінің жалпы деңгейлері туралы ақпаратты қамтиды. Сатып алу процедурасы барлық қызметтік сатып алу процедуралары үшін егжей-тегжейлі ережелерді, соның ішінде өкілеттіктер мен келісулерді нақты белгілеуді, құжаттаманы (шаблондарды қоса) және сатып алу персоналына арналған нұсқаулықтары бар әдістерді белгілейді. Әдетте, әртүрлі тауарлар мен қызметтерді сатып алу бойынша әлеуетті жеткізушілерден ұсыныстардың минималды санын жинау әдісі тағайындалады. Әдетте тауарларды белгілі бір мөлшерден артық сатып алу үшін (ұйым өзі де, донорлар да белгілей алады) үш ұсыныс қажет.

Ұйым сонымен қатар сатып алу процесінде талап етілетін барлық қажетті іс-қимылдар мен құжаттарды көрсететін оңайлатылған және үнемі жаңартылып отыратын бақылау тізімін - тексеру тізімін жасай алады.

Бұл процедура бәсекелестік арқылы ең жақсы бағамен ең жақсы өнімді немесе қызметті анықтауды қарастырады.

Қолданыстағы тәжірибеге сүйенсек, ұйымда тауарлар мен қызметтерді, оның ішінде іс-ісапар, кеңсе тауарларын, компьютерлер мен басқа да кеңсе жабдықтарын, көлік құралдары мен түрлі қызметтерді жеткізуге арналған әлеуетті жеткізушілердің толық тізімінің болуы процесті айтарлықтай жеңілдетеді және тауарларды немесе қызметтерді сатып алу сапасын жақсартады деген қорытынды жасауға болады. Бұл тізімдер тексеріліп, сатып алудың ең төменгі стандарттарына сәйкес келетін жеткізушілерді ғана қамтуы керек.

### **3. Қаржыны басқару саясаты мен рәсімдері**

Кірістер мен шығыстарды есепке алу және талдау жүйелері мен бақылауларын, қаржылық есептілік пен талаптарды, бюджетті басқару хаттамаларын, мақсатты шығындармен және оны ұстануды қоса алғанда, ұйым мен оның бағдарламаларын қаржылық тұрғыдан қалай басқаратынын реттейтін егжей-тегжейлі саясатқа ие болу қаржылық басқару процесін жүйелеуге мүмкіндік береді.

Қаржыны басқару тек бухгалтерлік есепті дұрыс жүргізу ғана емес екенін түсіну маңызды. Қаржыны басқару жоспарлау, ұйымдастыру, қаржы ресурстарының тиімді пайдаланылуын бақылауды қоса алғанда, ұйым қызметінің барлық кезеңдерінде, сондай-ақ қаражаттың Бірлестіктің ішкі ережелері мен донорлардың талаптарына сәйкес пайдаланылуын қамтамасыз етуді қамтиды.

Қолданыстағы тәжірибе көрсеткендей, көптеген қоғамдық ұйымдарда, әсіресе аудандарда қаржылық басқаруға жеткіліксіз көңіл бөлінеді, бұл бүкіл қаржылық жоспарлау мен бақылау жүйесіне кері әсер етеді. Ұйым мақсаттарды тұжырымдауды және олардың келісуін, осы мақсаттарға жетуге ықпал ететін саясат пен процедураларды әзірлеуді болжайтын жоспарды жақсы ойластырған кезде ғана қол жеткізе алады. Қаржылық менеджмент жөніндегі нұсқаулық кез-келген ұйым үшін маңызды болып табылады, өйткені ол бірлестік ресурстарының қаржылық және материалдық тұрғыдан дұрыс пайдаланылуын қамтамасыз ететін процедураларды белгілейді. Оны әзірлеу кезінде оның мазмұны қызметкерлерге де, ұйымның басқару органының мүшелеріне де түсінікті болуы керек екенін түсіну керек, өйткені екеуі де ұйымның ресурстарын дұрыс басқаруға жауап береді. Әдетте, басқарушы органның мүшелері мен ұйымның басшысы ішкі саясат пен процедураларды әзірлеуге жауапты, бірақ қызметкерлерді, атап айтқанда қаржыға жауапты адамдарды тарту өте пайдалы болады.

Қаржы менеджментіне жауап беретін барлық қызметкерлер осы саясатқа сәйкес оқытылуы керек. Басшылық өз кезегінде мемлекеттік стандарттарға және донорлардың талаптарына сәйкестігін үнемі тексеріп отыруы керек. Онда ұйымның қаржылық ресурстарын басқаруға қажетті қаржылық басқару жүйесінің барлық талаптары мен процестері сипатталады, атап айтқанда жоба бюджеттерін үйлестіру, шығындар мен жалақыларды бөлу және төлемдерге рұқсат беру жоспарлары. Сондай-ақ, ол ұйымның бюджеттік шектеулерімен сәйкес келуін қамтамасыз ететін процесті егжей-тегжейлі баяндайды. Процестер дегеніміз - шығындар жоспары, шығындар жоспары бойынша нақты шығындарды жоспарланғанмен салыстыру, бюджет бойынша нақты шығындарды талдау, ұсыныстар және т.б.

Жоғарыда сипатталған жалпы талаптарға негізделген қаржылық басқарудың барлық аспектілері үшін нақты үлгілер қол жетімді (шығындар жоспарлары, талдаулар, бюджеттер, шығындарды бөлу туралы есептер және т.б.). Бұл нұсқаулық сонымен қатар қаржы бөлімінің қызметкерлері есептерді қарау, талдау және дайындау кезінде қолдана алатын белгілі бір үлгілерді, формаларды қамтуы керек. Бірыңғай үлгілер мен формалар енгізілген деректердің дұрыстығын және оларды кейінгі талдауды қамтамасыз ету үшін өте маңызды.

Ұйыммен шығыстар жоспарының нысаны анықталады - негізгі бюджеттік санаттарды, жоспар бойынша айлық және тоқсандық шығыстарды баптар бойынша, жоспарланған шығыстардың негіздемесін, бюджеттік шектеулермен салыстыруды және жобаның соңына дейін бюджеттің болжамды нәтижелерін қоса алғанда, шығындар жоспарының стандартты форматын анықтайды.

Шығындарды талдау шығындарды бағалау мен талдаудың егжей-тегжейлі жоспары мен процесін ұсынады және олардың болашақтағы ресурстардың қол жетімділігіне әсерін көрсетеді. Атап айтқанда, бұл шығыстарға шолу болжамды шығындардың болжамды немесе жоспарланған шығындарға сәйкес келуін және егер ағымдағы шығындар үрдісі жалғасатын болса, жобаның соңында бюджеттің нәтижесі қандай болатынын анықтау үшін қолданылады.

#### **Функционалдық сала № 4: Қаржы тұрақтылығы**

Қаржы тұрақтылық жүйесі дегеніміз – ұйымның қаржы тұрақтылық саласындағы әлеуетін арттыруға бағытталған әдістер мен құралдар. Жалпы алғанда, бұл функционалдық сала ұйымның ұзақ мерзімді стратегиялық қаржылық жоспарлау негізінде өзінің қаржылық тұрақтылығымен белсенді жұмыс жасайтындығына бағытталған. ҮЕҰ бір донорға ғана сенбеуі керек, өйткені егер бұл қаржы көзі өзінің қаржылық басымдылықтарын өзгертсе немесе қаржылық мәселелерге тап болса, онда ҮЕҰ ешқандай қаржылық қолдаусыз қалуы мүмкін және өз қызметін тоқтатуға мәжбүр болады.

Мұндайға жол бермеу үшін ұйым қаржыландырудың алуан түрлерін, оның ішінде мемлекеттік және мемлекеттік емес гранттарды, әр түрлі көздерден қайырымдылықты іздеуі керек. ҮЕҰ сонымен қатар қауымдастықтарда қаражат жинау шараларын жүргізу, әлеуметтік кәсіпкерлік ашу, ақылы қызметтерді ұсыну арқылы табыс табуы мүмкін. Егер қаржыландырудың бір көзі аяқталса, басқалары олқылықтарды толтыра алады. Әртараптандырылған қаржылық базаны құру ҮЕҰ басшылығының, қызметкерлер мен еріктілердің бірлескен күш-жігерін талап етеді. Мақсаттар, стратегиялар, міндеттер мен мерзімдер көрсетілген қаржы тұрақтылық жоспарын құру ұсынылады.

Қаражат жинауға барлығы қатысуы керек – басшылық, қызметкерлер, еріктілер және тіпті қоғам мүшелері.

Әртараптандырылған қаржыландыру базасын құру уақытты қажет етеді. Көптеген ҮЕҰ өз қызметін грантсыз немесе ұзақ мерзімді қаржыландыру көздерінсіз бастайды. Олар еріктілік негізде жұмыс істейді және нәтиже көрсеткеннен кейін ғана олар мойындалады, әр түрлі қорларға қаржыландыруға өтініш бере бастайды, МӨТ қатысады, мемлекеттік және

мемлекеттік емес гранттарға өтініш жазады, бұл олардың қаржы көзін тартуда шамалы болса да, жұмыс тәжірибесі мен алған нәтижелерін көрсетуге мүмкіндік береді..

Қаржылық тұрақтылықты нығайту үшін ҮЕҰ-ға *Ұйымның қаржылық тұрақтылық жоспарын* жасау ұсынылады. Егер ұйым әлеуметтік кәсіпкерлікті ашуды жоспарласа, онда оқу курсынан өтіп, *бизнес-жоспарды дайындау бойынша көмекші құралы* болуы тиіс. Сондай-ақ, ҮЕҰ-ға *гранттар алуға өтінімдер жазу бойынша нұсқаулық* әзірлеу, *донорлар базасын құру және мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс конкурсына қатысу туралы нұсқаулықтар* жазу қажет.

- 1. Қаржылық тұрақтылық жоспары** – Бұл жоспар стратегиялық жоспардан туындайды және оған ұйымның қаржыландыру көздерін әртараптандыруға байланысты барлық жоспарланған іс-шаралар кіреді, олардың орындалу мерзімдері мен жауапты адамдар көрсетіледі.
- 2. Бизнес-жоспарды әзірлеуге арналған нұсқаулық** – Әлеуметтік кәсіпкерлік ашуды жоспарлаған ұйым кәсіби бизнес-жоспарды қалай жасау керектігін білуі керек. Бұл нұсқаулықта бизнес-жоспардың барлық бөлімдерін әзірлеу бойынша егжей-тегжейлі нұсқаулар болуы керек; сату және нарықты талдау, нормативтік-құқықтық ортаны талдау, сондай-ақ операциялар, қаржылық өндіріс және адами ресурстар жоспары.
- 3. Грант өтінімдерін жазуға арналған нұсқаулық** – Өтінімдерді жазу кез-келген коммерциялық емес ұйым қызметінің ажырамас бөлігі болып табылады, сондықтан ұйымда кәсіби жобалық өтінімдерді қалай жазуға болатындығы туралы егжей-тегжейлі нұсқаулық болуы керек және осы қызметке қатысатын әрбір қызметкерге қол жетімді болуы тиіс. Гранттық өтінім нұсқаулығында жобалық ұсыныстың барлық бөлімдерін әзірлеу бойынша егжей-тегжейлі нұсқаулар болуы керек (мақсаты мен міндеттері, жобаның өзектілігі, жобаның іс-әрекеті мен күтілетін нәтижелер көрсетілген жобаның сипаттамасы; әдістеме мен жобаның жұмыс жоспары; жобаның өміршеңдігі; жобаның мониторингі және бағалау жоспары; логикалық кесте; бюджет/бюджеттің сипаттамасы; ақпарат және персонал; серіктестік стратегиясын сипаттау және т.б.).
- 4. Донорлар дерек қор базасы** – Бүгінгі таңда коммерциялық емес ұйымдардың өз жобаларына қаражат тартудың көптеген мүмкіндіктері бар. ҮЕҰ-ға жобаларды өз қызмет бағытына сәйкес қаржыландыратын қорлар, краудфандинг ресурстар, бағдарламалар мен гранттар бойынша топтастыру қажет.
- 5. Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс байқауына қатысу жөніндегі нұсқаулық.** Аудандық ҮЕҰ қаржыландырудың кең таралған көздерінің бірі мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс болып табылады. Әдетте бұл конкурсқа қатысу үшін барлық құжаттарды ҮЕҰ басшысы дайындайды және егер кенеттен басшы қандай да бір себептермен кетіп қалса, онда ұйым қызметкерлері мемлекеттік сатып алу порталында жұмыс істеу бойынша білімі мен дағдыларын жетілдіруге мәжбүр. Қайта даярлауға уақыт пен ресурстарды ысырап етпеу үшін ҮЕҰ-ға мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс байқауына қатысу үшін әр қадам

көрсетілген нұсқаулық әзірлеп, оларды сервердің ақпараттық басқару жүйесінде сақтау ұсынылады.

Нұсқаулық мерзімді түрде ҚР заңнамасына сәйкес қайта қаралып, жаңартылып отыруы керек.

### **Функционалдық сала № 5: Адами және материалдық ресурстар**

Адами ресурстар – бұл адамдардың білімі, дағдылары мен уәждемесінде (мотивациясына) айқындалған ұйымның маңызды ресурстарының бірі. Адамдар – бұл ұйымның өмірлік күші, жүрегі және жаны, сондықтан оны құрметтеу және бағалау керек. Бұл ұйым тиімді жұмыс істейді, онда қызметкерлер өзін еркін сезінеді, олардың пікірі ескеріледі. Мұндай жағдайларда адамдар жұмыс істегісі келеді, оларды осы ұйымда ұзақ тұруға және өз үлестерін қосуға ынталандырады. ҮЕҰ-ның алғашқы қызметкерлері көбінесе ұйымның миссиясымен айналысады, олар мансабын азаматтық қоғамға бағыттайды, өйткені олар бірдеңе өзгерткісі келеді. ҮЕҰ өсіп, жаңа қызметкерлерді қабылдаған сайын, жаңа қызметкерлердің бәрі ұйымның міндетіне бірдей қарай алмайды. Егер ҮЕҰ басшысы жақсы менеджер болса, ол қызметкерлерді ұйымның миссиясына сенуге және оның мақсаттарына қолдау көрсетуге шабыттандырады, қызметкерлерге міндеттерге қаншалықты үлкен немесе кішкентай болса да, олардың ҮЕҰ табысты болуына ықпал ететінін көруге көмектеседі.

Осылайша, адами ресурстарды дамытуға байланысты басқарудың негізгі функцияларына:

- лауазымды анықтау нұсқаулығы, оның ішінде дағдыны және жұмыс тәжірибесін қоса алғанда;
- жұмыс күшін ұйымдастыру және пайдалану, бұл ұйымның кадрлық ресурстарының көп бөлігін құрайтын және ҚР еңбек заңнамасына сәйкес жұмыс кезіндегі қауіпсіздік пен денсаулықты қамтамасыз ететін құрылымды құруды, сондай-ақ ұйым біртұтас механизм ретінде жұмыс істейтін байланыс жүйесін құруды білдіреді;
- қызметкерлердің жұмысын үнемі бағалау және олардың жұмысының оң және теріс жақтары туралы пікірлер беру. Тиімділік көрсеткіштері ұйым үшін де, жеке жұмыскер үшін де өте маңызды, өйткені бұл мәліметтер жалақыны көтеруге, қызметін көтермелеуге негізделеді, ал нашар жұмыс істеген жағдайда жұмыстан босатылады;
- қызметкерлерге сыйақы төлеу жүйесін енгізу персоналды басқарудың маңызды аспектісі болып табылады, өйткені ол қызметкерлерді өз жұмысында жоғары нәтижелерге жетуге ынталандырады;
- қызметкерлердің кәсіби дамуы өте маңызды, өйткені бұл ҮЕҰ тұрақтылығын анықтайтын негізгі факторлардың бірі. Ұйымның басшылығы ұйымның оқыту қажеттіліктерін анықтауға және қызметкерлерді дамытудың қажеттіліктерін қанағаттандыратын бағдарламаларды жасауға жауап береді.

Үкіметтік емес ұйымдар үшін жұмыс пен қызметтерді жүзеге асыру үшін материалдық ресурстардың қол жетімділігі де маңызды. Материалдық ресурстарды алу, пайдалану және сақтау процедуралары ұйым қабылдаған ережелерде нақты көрсетілуі керек.

ҮЕҮ-ға ұйымның адами және материалдық ресурстарына қатысты келесі саясаттар мен рәсімдерді жасау ұсынылады:

**1. Қызметкерлерге арналған нұсқаулық** – бұл нұсқаулықпен ұйымға келген кезде барлық қызметкерлер танысуы керек. Нұсқаулықта ұйымның адами ресурстарына қатысты әкімшілік саясаты мен процедуралары көрсетілуі керек.

Қызметкерлердің нұсқаулығында қызметкердің қызметімен байланысты міндеттер, жеңілдіктер, процестер мен стандарттар сипатталады. Бұл өз қызметкерлеріне ұйымның негізгі құндылықтары мен этикалық нормаларына сәйкес өз жұмыстарын орындауға көмектесу үшін ұйым дайындаған нұсқаулықтардың жиынтығы. Нұсқаулық ұйым үшін ең маңызды әкімшілік құжаттардың бірі болып табылады және үнемі және уақтылы жаңартылып отырылуы керек. Қызметкерлерді жалдау және жұмыстан шығару, жаңа қызметкерлерді сынақ мерзімінен өткізу, жұмыстан шығару, қызметкерлердің шағымдарын/дауларын шешу, уақытша жұмысшыларды жалдау рәсімдерін қарастыру қажет.

Нұсқаулықта қызметкерлердің жеке құжаттарының мазмұны мен сақталуы қарастырылған. Сондай-ақ, жұмыс жағдайлары мен кеңсені басқару, қызметкерлерді кемсіту, қысым көрсету, іс-сапар/іс-сапарға қатысты ережелер көрсетілуі керек. Ұйымның мүлкін, оргтехникасын пайдалану ережелерін белгілеу, кеңседе ең төменгі мінез-құлық стандарттарын, жұмыс орнында дыбыстық және көрнекі шектеулерге және сыртқы келбетке қатысты ережелерді белгілеу өте маңызды.

Осы нұсқаулықтағы маңызды бөлімдер – бұл ұйымның жалақысы, жұмыс сағаты, қызметкерлерге төленетін сыйақы, жұмысқа қатысуы және демалыс саясаты. Ұйым қарапайым, бірақ егжей-тегжейлі жұмысшылардың тиімділігін бағалау жүйесін әзірлеп, бекітуі керек. Мұнда қызметкерлерді не үшін және қалай бағалау керектігін, кім кімді бағалайтынын, оның қаншалықты жиі жүргізілетінін, бағалау нәтижелері қалай пайдаланылатынын, қызметкерлерді бағалау барысындағы құқықтарын (соның ішінде даулар) және т.б. түсіндірме қажет.

Бағалау кезінде пайдаланылатын формалар/үлгілер, сонымен қатар бағалау негізінде қызметкерлердің даму жоспарының нысанын қоса беріңіз. Бағалау нысандары/үлгілері барлық қызметкерлер үшін объективті бағалауды қамтамасыз ету үшін стандартталған болуы керек.

**2. Қауіпсіздікті қамтамасыз ету саясаты** – персоналдың, кеңсенің, құжаттардың, ақпараттың, ақшаның және т.б. қауіпсіздігі. Ұйымның басты назарында болуы керек. Ұйым үшін жалпыға бірдей қабылданған қауіпсіздік ережелерінің болуы ұрлық, өрт, су тасқыны және т.б. түріндегі келеңсіз жағдайлардың алдын алудың ең қарапайым жолы болып табылады. Бұл саясатта офистің, қаражаттың, қызметкерлердің қауіпсіздігін және табиғи апаттар жағдайында қауіпсіздік ережелері қарастырылуы тиіс. Саясатта қауіп туындаған кезде әрекет ету үшін нақты шараларды белгілеу қажет, өйткені көбінесе күтпеген жағдайлар туындаған кезде қызметкерлер әбіржіп, қалай әрекет ету керектігін білмейді. Онда төтенше жағдай туындаған кезде пайдаланылатын телефон нөмірлері және электрондық байланыс тізімі үнемі жаңартылып отыруы керек.

**3. Консультанттар туралы саясат** – консультанттар ұйым үшін пайдалы ресурс бола алады. Бұл саясат консультанттарды жұмысқа тарту, қызметтеріне ақы төлеу мөлшерін анықтау, олармен келісім-шарттар жасау және т.б. ережелер мен нормаларды сипаттайды. Сонымен қатар, бұл құжатта консультантпен келісім-шарттың үлгісі, сондай-ақ қызметтерді көрсетуге тартылуы мүмкін әртүрлі салалардағы консультанттардың үнемі жаңартылып отыратын тізімі болуы керек.

**4. Еріктілерді басқару саясаты** – еріктілер ҮЕҰ маңызды ресурстарының бірі. Бұл саясат еріктілермен жұмыс жасаудың негізгі ережелері мен жағдайын ұсынады. Саясатта еріктілердің құқықтары мен міндеттерін, жеңілдіктер белгілеп, еріктілер мен ұйым басшылығы арасындағы келісім нысанын бекіту қажет. Сондай-ақ, волонтерлардың қатысуымен еріктілердің этикалық кодексін жасау керек, яғни, еріктілердің ұйымда өзін-өзі қалай ұстауы керектігін анықтайтын «ережелер» жиынтығы. Саясатта еріктілермен келісім-шарт үлгісі болуы керек. Егер ұйым еріктілердің қызмет саласы мен шеберлік деңгейін көрсететін мәліметтер базасын құрса, бұл өте жақсы болады.

**5. Этика кодексі** – Әрбір ҮЕҰ-ға ұйымның негізгі құндылықтарын көрсететін этика кодексін жасау қажет. Жаңа қызметкерлер жұмысқа қабылдану кезінде ұйымның этика кодексімен таныс болуы керек, бұл адал ниет пен этикалық мінез-құлықтың жоғары стандарттарын талап етеді.

#### **Функционалдық сала № 6: Сыртқы байланыс**

Сыртқы байланыстар үкіметтік емес ұйымдар үшін мемлекеттік органдармен және тиісті мемлекеттік мекемелермен, бизнеспен, бұқаралық ақпарат құралдарымен және сол салаларда және географиялық аймақтарда жұмыс істейтін ҮЕҰ-мен серіктестік орнату және қолдау үшін өте маңызды. Осы байланыстарды құру және ынтымақтастықты нығайту арқылы қоғамдағы әлеуметтік /экономикалық мәселелерді тиімді шешуге ықпал етеді, өйткені осы серіктестіктер арқылы ҮЕҰ қосымша ресурстарға, соның ішінде қаржыландыруды немесе басқа да материалдық қолдауды, ақпараттарды, сарапшылардың білімдерін мен дағдыларды, және сонымен қатар халықты кеңірек қамтуды қамтамасыз етеді. Мысалы, жаңадан бастаған ҮЕҰ басқа жергілікті ҮЕҰ-мен серіктестік арқылы ақысыз жалға берілетін кеңсе таба алады. Бір мәселе бойынша әр түрлі жерлерде жұмыс істейтін ұйымдар мәселені шешудің негізгі себептерін шешу үшін бірлесіп жұмыс жасай алады.

Серіктестік әр түрлі формада болуы мүмкін - формальды емес, серіктестер үнемі ақпаратпен, идеялармен және тәжірибелерімен алмасу үшін, сондай-ақ, ресми және құрылымдалған, жобалар бірлесіп дайындағанда, мақсаттар анықталғанда, оларды іске асыру үшін қаражат жиналған және жобалар бірлесіп басқарылған кезде. Жобаларды, сондай-ақ ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарларды әзірлеу кезінде ҮЕҰ кіммен серіктестік құруы керектігі жөнінде мұқият болғаны жөн.

Сыртқы қатынастарды басқару саласы үкіметтік емес ұйымдардың сыртқы ортамен, оның ішінде мемлекеттік органдармен, донорлармен, бизнес құрылымдармен, қоғамдастықпен, ҮЕҰ-мен, бұқаралық ақпарат құралдарымен және басқа да мақсатты топтармен сыртқы ортаға

ақпарат берудің сәйкестігін және дәйектілігін қамтамасыз ету үшін қарым-қатынасты қалай құруы керектігін анықтайды. Бұл функционалдық салада жасалынатын негізгі құжаттар коммуникациялық хаттама және қоғаммен байланыс стратегиясы болып табылады. Бұл функционалдық сала сонымен қатар ұйымның сыртқы ортамен байланысына қатысты өз мүшелерінің өкілеттілік деңгейін қалай анықтайтындығын қарастырады.

**1. Байланыс хаттамасы** – қызметкерлердің сыртқы ортамен байланысына байланысты өкілеттіктерін нақты анықтайды.

- *Донормен ақпарат алмасу хаттамасы.* ҮЕҰ қызметкерлерінің қайсысы және қашан донорлармен ұйым атынан сөйлесу құқығы туралы ақпарат береді. Егер ұйымда әр түрлі донорлармен бірнеше жоба болса, донорлармен байланыс жасау үшін жоба координаторлары сияқты әр түрлі қызметкерлерге өкілеттік берілуі мүмкін. Сондай-ақ, Хаттамада донорлық ұйымның әр түрлі деңгейдегі қызметкерлерімен қалай байланысуға немесе келіссөз жүргізуге болатындығы көрсетілуі керек. Мысалы, миссия директорымен келіссөздер жоба менеджерімен келіссөздерден өзгеше.
- *БАҚ-пен ақпарат алмасу хаттамасы.* Бұқаралық ақпарат құралдарында ұйым атынан кім және не сөйлей алады, негізгі хабарлама қандай болу керек екенін сипаттайды. Ұйым үшін бұқаралық ақпарат құралдарымен жұмыс жасау және олардың сұраныстарына жауап беру туралы нақты түсінік болуы өте маңызды.
- *Серіктестермен/басқа ҮЕҰ-мен ақпарат алмасу хаттамасы.* Серіктес ұйымдардың өкілдерімен кім және қандай мәселелер бойынша байланысуға құқылы екенін сипаттайды.
- *Билік органдармен ақпарат алмасу хаттамасы.* Кім және қандай мәселелер бойынша мемлекеттік қызметкерлермен келіссөз жүргізуге құқылы екенін сипаттайды. Ұйым қызметкерлеріне олардың қызмет саласына және қаралатын мәселелерге байланысты әр түрлі деңгейдегі өкілеттіктер беріледі, мысалы, ҮЕҰ басшысы мемлекеттік әлеуметтік тапсырысты/тапсырысты жүзеге асыруға келісімшарттар жасасу бойынша келіссөздерге қатысады, ал жоба үйлестірушісі іс-шараларды ұйымдастыру туралы келіссөздер жүргізе алады және т.б.
- *Бизнеспен ақпарат алмасу хаттамасы.* Кім, қандай тақырыпта және қашан бизнес өкілдерімен келіссөз жүргізуге құқылы екенін сипаттайды. Ұйым қызметкерлеріне олардың қызмет саласына және мәселелеріне байланысты әр түрлі деңгейдегі өкілеттіктер берілуі мүмкін.

**2. Қоғаммен байланыс стратегиясы** – стратегия ұйымның қоғамдық қатынастарын нақты анықтауы керек, байланыс пен әлеуетті аудиторияның саны туралы ақпаратпен ұйым өз қызметін ілгерілету үшін пайдалануды жоспарлап отырған бұқаралық ақпарат құралдарының (баспа, теледидар, радио) және әлеуметтік желілер тізімін қамтуы керек.



Стратегияда сонымен бірге ұйым әртүрлі донорлар, қоғамдастық мүшелері, әлеуетті серіктестер мен бұқаралық ақпарат құралдарын қоса алғанда, байланыс орнатуды жоспарлап отырған мақсатты топтарды анықтауы керек. Мақсатты аудиторияның әр санаты үшін ұйым өткізілетін іс-шаралардың маңыздылығын, бірлескен қызметтен күтілетін нәтижелерді түсіндіретін және әлеуетті серіктесті қатысуға ынталандыратын негізгі хабарламаны әзірлеуі керек.

Стратегияда ұйым қандай ақпараттық материал (брошюралар, жылдық есептер және т.б.) шығаруды жоспарлап отырғанын сипаттауы керек, шығарылымға кім жауап беретінін және әрбір әзірленген өнім үшін мүмкін сметаны көрсетуі керек.

### **«Береке ынтымақ арқылы» бағдарламасына қатысушы ұйымдардың ҮЕҰ ұйымдық дамытуға бағытталған пікірлері**

*«Мой дом» халықты дамыту және әлеуметтік көмек орталығы» қоғамдық бірлестігі, Қарғанды облысы, Теміртау қ., Жданова Ирина Владимировна, Төрайым.*



Біздің «Мой Дом» халықты дамыту және әлеуметтік көмек орталығы »қоғамдық бірлестігінің командасына «Береке ынтымақ арқылы» бағдарламасына қатысудың сәті түсті. Бұл біздің ұйымның дамуына қалай әсер еткендігімен бөліскім келеді.

Биыл біздің ұйым 16 жылдығын атап өтті. 5 жыл бұрын біз өмірлік қиын жағдайға тап болған адамдардың өмір сүру сапасын жақсартуға, ажырасудың және әлеуметтік жетімдіктің, балаларды тастап кетудің алдын-алуды қамтамасыз ету, қоғамдағы әлеуметтік шиеленісті жеңілдету үшін халықтың әлеуметтік осал топтарына көмек пен қолдау көрсету, түрлі аурулардың жұқтыру қаупін азайту, ата-аналар мен балалар арасындағы байланысты нығайту бойынша жұмыс істеп, миссиямызды орындадық.

Біз бастамашыл топ ретінде жұмыс істедік, жобаларды іске асырдық және бәрін білеміз, бәрін жасай аламыз деп сендік. Өйткені, біздің топ мүшелері сол осал топтардың өкілдері, дәл осылай, біздің қызметіміз өмір салтын жақсартуға бағытталған.

Біз колония деген не, есірткі, ЖИТС, ЖЖБИ, гепатит дегеніміз не, зорлық-зомбылық деген не, жертөлелерде өмір сүру, үйсіз қалу, балаларын жоғалту, соттан өту және қорлық көру дегенді жақсы білеміз. Өйткені, біз оның бәрін бастан өткердік. Бізге жасөспірімдерге оқу орындарында айтар бір нәрсе бар сияқты көрінді, өйткені өздері жоғарыда айтылғандардың бәрінің көрінісі болған біздің балалар өздерінің диагнозын, тәжірибелерін жасырмай, осындай өмірге қалай келгендері туралы әңгімелесіп, өз сөздерінде оның немен аяқталатындығы туралы айтулары жеткілікті болды. Олар: «Егер сіз біз сияқты болғыңыз келсе, ЖИТС және гепатитпен, бедеулікпен ауырып және үйсіздермен бірге болып - туыстарыңызбен қарым-

қатынасты бұзғыңыз келсе, барлық әлеуметтік байланыстарды жоғалтқыңыз келсе - темекі шегіңіз, өзіңіздің қызығушылығыңызды барлық жолдармен қанағаттандырыңыз».

Ал енді – біздің ұйымның ұйымдық әлеуетінің алғашқы бағасы. Сарапшылардың алғашқы сұрақтары – және бізде бағалау үшін ерекше ештеңе жоқ екендігі туралы түсінік пайда болды. Саясат, процедуралар, сатып алу жоспарлары, есеп саясаты, персоналмен жұмыс, бағдарламалар мен жобаларды басқару, мониторинг пен бағалау бойынша нұсқаулықтар, басқару жүйесі, кадр саясаты, қаржылық тұрақтылық мәселелері, стратегиялық жоспарлау – мұның бәрі қиындықпен, қандай-да бір аморфты түрде қабылданды. Себебі, бұл туралы ҰЕҰ-ды ешкім үйретпейді. Ал ҰЕҰ білмейтін нәрсені білмейді. Өткен алдыңғы тренингтер, семинарлар – олардың көпшілігі тақырыптық және нақты болып, бенефициарлармен жұмыс жасауға бағытталған болатын.

Ал бұл жерде біз **ҰЙЫМДЫҚ ПОТЕНЦИАЛДЫ** бағалау туралы ойланбақ түгілі, тіпті естімеген де едік. Бірақ, өзіміздің беделімізді сақтап қалу үшін, оларға бірдеңе болғанын дәлелдейтін құжаттарды көрсеттік.

Міне, біз Бағдарламаға кірдік! Ұйымның өмірі өзгерді – ол мағыналы, қызықты, жарқын болды. Зубр, Десанта, АРГО сияқты Қазақстандағы белгілі үкіметтік емес ұйымдардың тренингтерінде, тәжірибе алмасуларында білім алу, әріптестермен үнемі тәжірибе алмасу, өз бетінше саясаттар дайындау, біздің Дағдарыс Орталығының базасында ҰЕҰ-ға тәжірибе алмасу өткізу барысында біз бұқаралық ақпарат құралдарымен, мемлекеттік органдармен және әріптестермен қалай жұмыс істейтінімізді көрсеттік. Сондай ақ, тәжірибе алмасу барысында көптеген телесюжеттердің кейіпкеріне айналған біздің балалар өткен өмірі, бүгінгі және болашақ жоспарлары туралы әңгімелесті.

Біздің ұйымның ішкі процестеріне терең бойлай отырып, біз әр саланың ұйымымыздың өмірі үшін маңыздылығын түсіндік. Кешенді даму мүмкіндігінің арқасында біздің ұйым қазір ауылдық ҰЕҰ ғана емес, сонымен қатар біздің елдің жетекші ұйымдары да бағалай алатын бірқатар нәтижелерге қол жеткізгенін айтқым келеді. Бір саланың дамуы басқа саланың дамуына ықпал етеді, олардың барлығы өзара байланысты және тәуелді. Сонымен, бастапқы кезеңде біз стратегиялық жоспар құра отырып, бірінші рет дамуымыздың басым бағыттарын анықтадық, әлсіз жақтарымызға қарап, мықты жақтарын талдадық, сонымен бірге негізгі серіктестерді анықтадық. Негізгі серіктестерді анықтағаннан кейін, біз мақсатты түрде әр аудиторияға арналған бірегей негізгі хабарламасын қолдана отырып, көмек іздеуді үйрендік, ал әр түрлі ортадағы адамдар біздің мұқтаждығымызға жауап бере бастады.

Тек Бағдарламада біз БАҚ-пен тең диалог құра алдық. Сұхбат, теледидарлық сюжеттер, жарты сағаттық «Өмірді дұрыс таңдау!» фильмінің көрсетілімі, өз-өзіне қол жұмсаудың алдын алуға бағытталған, ол әлі күнге дейін теледидарда көрсетіледі және пікірталас алаңдарында қолданылады. Зорлық-зомбылықтың, суицидтің алдын-алу және ата-аналар мен жасөспірімдердің құқықтық сауаттылығын арттыру туралы буклеттер шығарылды.

Сұраушылар тұрғысынан халықтың осал топтарының жағдайына шынымен оң әсер етуі мүмкін тәжірибелі ұйымға көшудің уақыты келгенін түсініп, біз қаражат жинау дағдыларын игердік. Бұл өз нәтижесін берді: қаражат тартылды, енді біздің Жапонияның Қазақстандағы елшілігінің қаражатына салынған біздің Дағдарыс орталығымыздың екінші қабаты бар. Германия елшілігі, Қазақстан елшілерінің әйелдері қоры ең жаңа тұрмыстық, кеңсе және кеңсе жабдықтарымен жабдықтауға, тігін шеберханасын, жаттығу залын салуға және жабдықтауға көмектесті, ДАНОН кампаниясы ойын алаңын жабдықтады.

Бейнебақылаумен жабдықталған, қоршалған, көркем безендірілген ғимараттың болуы көптеген артықшылықтар береді – біз онда мұқтаж адамдарды тіркейміз және құжаттаймыз, балалы әйелдерге баспана қызметін ұсынамыз, компьютерлік сауаттылыққа, тігіншілікке, шаштаразға және аспаздыққа үйретеміз.

Бұл әсіресе карантин кезеңінде, маскаларды тігу және ақысыз тарату, тіркеу, құжаттандыру, атаулы әлеуметтік көмек (АӘК) және басқа да жеңілдіктердің түрлеріне тіркеу, семинарлар, ZOOM арқылы вебинар тренингтер өткізу, әйелдерге компьютерлік сауаттылықты үйрету, оларға бағдарламалармен өз бетінше жұмыс жасау, өтінімдер ұсыну мүмкіндіктерін беру кезінде өте маңызды. АӘК алуға өтініш беру, балабақшаға кезекке тұру, тұрғын үй және басқа да қызметтер – бұл біздің күнделікті жұмысымыз.

Біз жобаларды қалай жазуға болатынын және гранттар ұтып алуды үйрендік және бұл барлық атқарылған жұмыстардың маңыздылығының дәлелі. Шынында да, біз өзіміздің жобалық өтінімдерімізде бағдарламалық және қаржылық менеджменттің деңгейін көрсетеміз.

Халықты әлеуметтік қорғау министрінің қолынан сыйлықақылар, дипломдар, мақтау қағаздары мен алғыс хаттар алдық.

Біздің дағдарыс орталығының жұмысының нәтижелері республикалық деңгейде жоғары бағаланады. Біздің тәжірибемізбен Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Әйелдер істері және отбасылық-демографиялық саясат жөніндегі ұлттық комиссия төрағасының орынбасары Елена Тарасенко да танысты. Ол біздің қызметімізді жоғары бағалады және біздің тәжірибемізді бүкіл Қазақстанға тарату керек екенін атап өтті.

Біз «Мой Дом» ҚБ-нің тәжірибесі ұйымдық дамудың тиімділігі мен маңыздылығын айқын көрсететіндігіне сенімдіміз және бұл аудандық ұйымдар үшін өте қажет деп санаймыз, немесе ҰЕҰ тек біреудің жоспарларын орындаушы ретінде әрекет етеді.

*«Жалында Жастар» қоғамдық бірлестігі, Түркістан облысы, Қазығұрт ауданы, Тұрбат а., Сардор Исманов, Төраға.*



2015 жылдан 2018 жылға дейінгі аралықта «Жалында Жастар» қоғамдық бірлестігі «Береке» ҚБ-нің «Экоцентр» ҚБ-мен серіктестікте Америка Құрама Штаттарының Халықаралық Даму агенттігі (USAID) арқылы Америка халқының қаржылай қолдауымен жүзеге асырған «Береке ынтымақ арқылы» бағдарламасына қатысты. Аудандық ҰЕҰ-дың ұйымдық және институционалдық әлеуетін арттыруға бағытталған Бағдарламаға қатысқан үш жыл ішінде біздің ұйымның қызметкерлері мен еріктілері көптеген тренингтерге, семинарларға, тағылымдамаларға, конференцияларға және т.б. іс-шараларға қатысу арқылы, сондай-ақ Қазақстанның азаматтық қоғамды дамыту саласындағы жетекші сарапшылары ұсынған кеңестерінің арқасында өз білімдерін едәуір жетілдіріп, ҰЕҰ-дың тиімді жұмысына қажетті жан-жақты дағдыларды игере алды.

Бағдарламаның арқасында біздің ұйым жобаларды әзірлеу және өтінімдер жазу, оны басқару және жүзеге асыру, әлеуметтік желілерді дұрыс пайдалану, бухгалтерлік есеп, қаржылық есептілік және есеп беру бойынша дағдыларға ие болу арқылы ұйымның ішкі операциялық процестерін күшейтті. Мәселен, Бағдарламаға қатыспас бұрын тауарлар мен қызметтерді біздің ұйым тек қолма-қол ақша арқылы сатып алатын. Бағдарламаның негізгі талаптарының бірі барлық есеп айырысуларды қолма-қол ақшасыз төлемдер арқылы жүзеге асыру болғандығын ескере отырып, бастапқыда бізге қиын болып көрінді, нәтижесінде бұл өте ыңғайлы, энергияны үнемдейтін әдіс болып шықты және бұл ұйымның бухгалтерлік есебі мен қаржылық есептілігіне оң әсерін тигізді. Қазіргі уақытта біздің ұйым төлемдердің 70% банктік аударыммен жүзеге асырады.

Бағдарламаға қатысу бізді сатып алу саясаты және еріктілермен жұмыс жөніндегі нұсқаулық сияқты ең маңызды нұсқаулықтарды әзірлеуге итермеледі, соның арқасында қазір бізде техникалық жабдықты сатып алудың оңтайлы процесі жүргізілуде, бізде тауарларды сатып алу кезінде ашықтықты қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін бәсекелестік парағы секілді белгілі үлгілер бар. Егер бұрын сатып алуды біздің ұйым әр түрлі жеткізушілер ұсынған бағаларды салыстырмай жүргізген болса, енді Бағдарлама барысында біз бағалар мен сапаны салыстыру арқылы қызметтердің немесе тауарлардың үздік жеткізушісін анықтауды үйрендік.

Осы Бағдарлама шеңберінде ҰЕҰ-ны институционалдық дамытуға бағытталған шағын гранттарға арналған байқауларға қатысу арқылы, сарапшылардың тұрақты консультацияларының арқасында біз халықтың мұқтаждықтары мен қажеттіліктері негізінде өтінімдер жазу дағдыларымызды шыңдадық. «Мониторинг және бағалау» термині біздің ұйымға таныс емес еді, бірақ осы тақырыпта тренингтерге қатысу, консультанттардың көмегімен жобалардың мониторинг және бағалау жоспарларын дайындау осы салада тәжірибе жинауға мүмкіндік берді. Бұл біздің ауылдағы коммуналдық қызметтер, жолдарды жөндеу,

сумен жабдықтау, мүгедектерге қатысты жұмыстарды бақылауға мүмкіндік береді. Біздің ұйымның ең үлкен жетістігі ауылдық жерлерде еріктілік қызметті арттыру, жас ұрпақты еріктілікке тарту болды. Егер бұрын біз тек әлеуметтік еріктілікпен айналысқан болсақ, «Береке ынтымақ арқылы» бағдарламасына қатыса отырып, біз этно-еріктілікті дамыттық, сонымен қатар ақпараттық технологиялар, қоршаған орта және білім беру саласында да еріктілікті дамыттық.

*«Ангел» қоғамдық бірлестігі, Ақмола облысы, Атбасар қ., Людмила Петрова, Директор*



«Ангел» қоғамдық бірлестігі АҚШ-тың Халықаралық даму агенттігінің (USAID) қаржылай қолдауымен «Береке» және «Экоцентр» қоғамдық бірлестіктері жүзеге асырған «Береке ынтымақ арқылы» бағдарламасының қатысушысы болды. Бұл біздің ұйым дамуының маңызды кезеңдерінің бірі болды. Біз ұйым ретінде жұмыс істегенімізге 20 жыл болды, егер бастамашыл топ ретіндегі жұмысты ескерсек, одан да көп. Біз көп оқыдық, басқа ұйымдармен жұмыс жасадық, мәселелерді шештік, әртүрлі жобаларды жүзеге асырдық. Алайда, дәл осы Бағдарламаға қатысу арқылы біз бірінші рет өз дамуымызға, ұйымымыздың дамуына қолдау алдық. Мұндай жағдай бұрын-соңды болған емес! Біздің команда өз кәсібилігін үнемі жетілдіріп отырды, жобаларды іске асыру барысында біздің сұранысымыз бойынша керемет, қажетті, маңызды семинарлар, тренингтер, Қазақстанның басқа аймақтарындағы басқа ұйымдарда тәжірибе алмасуларға, конференцияларға қатысу, тәлімгерлік, әр түрлі саладағы сарапшылардың кеңестері болды. Стратегиялық жоспарды Бағдарламаға қатысудың арқасында жасағанымыз да өте маңызды. Сонымен қатар, Бағдарламаға қатысушылар арасында гранттық конкурстар жарияланды және жобаларды одан әрі жүзеге асыру, халықаралық стандарттарға сәйкес есептер дайындау. Бағдарламаға қатысудың басында бізде бұның бәрінен бас тарту деген ниет болған, бұл қиын сияқты көрінді, біз оны игере алмаймыз, қажет емес, тіпті қаламаймыз! Сіздің әр қадамыңыз сыртқы бақылаушылардың қатаң бақылауында болған кезде мұндай ішкі диверсия әдеттегідей емес. Бірақ бұл кезең қалай бетбұрысқа айналды!!! Енді артқа қарай отырып, біз бұрын қалай жұмыс істегенімізді салыстырамыз (жобадан жобаға, кейде әр түрлі мәселелерді шешуге және ресми іс-шараларға қатысу үшін «шашырап»), және қазіргі кезде бұл жұмыстардың барлығы оңтайландырылған, таныс, менеджменттегі нормаға айналды, ұжымда тәртіп, тамаша психологиялық қатынас, болашақтың нақты жоспары бар.

«Береке ынтымақ арқылы» бағдарламасы шеңберінде мемлекеттік бағдарламаларға қоғамдық мониторинг/сараптама жүргізуге бағытталған 10 жоба қолдау тапты. Жергілікті мамандардың арасынан бағалаушылар тобын даярлау, жергілікті даму бағдарламаларын талдауға тырысу мүмкіндігі – бұл аудандық ұйымдар үшін мүлдем жаңа, бірақ өте пайдалы тәжірибе. Жағдайды зерделеу үшін ҮЕҰ мектепке дейінгі тәрбие мен оқыту, мүгедектерге арналған қызметтерге қол жетімділік, су тасқынына қарсы шаралар, ауыз суға қол жеткізу, жастарды жұмыспен

қамту, балалар үйінің түлектері үшін тұрғын үй, дене шынықтыру және спорт сияқты әр түрлі қоғамдық салалар таңдалды.

Бұл жобалардың барлығында ортақ бір нәрсе болды: жергілікті қоғамдастық кеңестермен өзара әрекеттесу қажеттілігі. Шынында да, Қоғамдық кеңестер туралы заңға сәйкес, қоғамдық бақылауды жүзеге асыру олардың құзыретіне кіреді. Дәл осы бақылау мемлекеттік органдардың жұмысындағы ашықтық пен жариялылықты қамтамасыз етудегі ең тиімді және тиімді құралдардың бірі болып табылады, ең бастысы, ол бюджет қаражатын пайдалану тиімділігін, мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыруда және сыбайлас жемқорлыққа қарсы күресте маңызды рөл атқарады.

2018 жылы Бағдарлама аяқталып, біз үшін қызметтің жаңа кезеңі басталды. 2018 жылдың күзінде, небәрі үш айда біз ең үлкен жобаны – «Ақмола облысы, Атбасар қаласындағы бес қабатты ғимараттың мысалында көп пәтерлі үйді тиімді басқаруға, күтіп ұстауға және пайдалануға пәтер иелерін тарту арқылы тұрғын үй-коммуналдық шаруашылық жүйесінің тұрақты жұмысына жәрдемдесу» БҰҰДБ қолдауымен жүзеге асырдық.

2019 жылы біз алғаш рет «Ақмола облысының ауылдық ҮЕҰ әлеуетін арттыру» тақырыбында «Азаматтық бастамаларды қолдау орталығы» КЕАҚ мемлекеттік грантын ұтып алдық және қазір бұл жұмысты ойдағыдай жалғастырудамыз. Бір кездері біліммен қаруланған болсақ, қазір біз оны ауыл белсенділерімен бөлісудеміз.

Ал «Пакетке жол жоқ!» экологиялық жобасы ҮЕҰ негізінде әлеуметтік кәсіпорынға айналады.

2019 жылдан бастап «Ангел» ҚБ қызметкерлері Атбасар ауданының қоғамдық кеңесінің және Атбасар қаласының жергілікті өзін-өзі басқару органының мүшесі болып, жергілікті билік пен Атбасар қаласының тұрғындарымен сапалы диалог құрды.

Біз серіктестерімізге үлкен алғысымызды білдіреміз. Біздің команда шынымен кәсіби жағынан өсті және біз өз миссиямызды жүзеге асыруда бәсекеге қабілетті екенімізді сенімді түрде айта аламыз!

*«АҚБҰЛАҚ» қоғамдық бірлестігі, Жамбыл облысы, Байзақ ауданы, Сарыкемер ауылы, Нильзия Рахешева, Төрайым*



«АҚБҰЛАҚ» қоғамдық бірлестігі 2003 жылдың 12 тамызында демократиялық процестер дами бастаған кезде құрылды. Қоғамдық ұйымның басшысы ретінде мені ауылдағы ҮЕҰ пассивтігі әрқашан мазалайтын. Біз өз бастамамызбен көптеген ауылдық үкіметтік емес ұйымдардың құрылуына көмектестік, олардың мүдделерін қорғап, қолдау көрсеттік және Жамбыл облысының 10 ауданының 8-інде 14 ауылдық ҮЕҰ құруға көмектестік. Біздің көмегіміз олардың қалыптасуына және одан әрі дамуына ықпал ететін консультациялар беріп, оқытудан тұрды.

2015 жылдың қазан айында біз Оңтүстік Қазақстан облысынан келген «Береке» қоғамдық

бірлестігі Жамбыл облысында үкіметтік емес сектордың жағдайын зерттеу үшін ауылдық ҰЕҰ-мен аудандарда кездесулер өткізіп жатқанын естідік. Кейіннен «АҚБҰЛАҚ» ҚБ үкіметтік емес сектор ұйымдарының ішкі дамуына бағытталған жүйелі жұмыс ұсынған «Береке ынтымақ арқылы» бағдарламасына қатысу үшін таңдалды. Біз үшін ең бастысы – біз елдің жетекші ұйымдарында оқу бағдарламаларына және әртүрлі тәжірибе алмасуларына қатыса алдық, бұл жерде біз бірінші рет қоғамдық ұйымның рөлін, ауылдық үкіметтік емес ұйымдарының негізгі қателіктерін, сондай-ақ олардың қызметінің тұрақсыздығының, түрлі байқауларға қатысып, көп жағдайда сәтсіздікке ұшырау себептерін түсіндік. Жобаның орындаушыларымен біздің алғаш рет біздің ұйымның ұйымдық даму деңгейін бағалау үшін бізге келген кезде таныстық. Бағалау нәтижесінде біз өте төмен балл алған кезде бұл біз үшін тосын жағдай болды. Бағдарлама барысында біз түсінген ең маңызды нәрсе – үкіметтік емес ұйым – бұл заңды тұлға, ол тек Жарғыда ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік құрылымдардағы секілді барлық ережелер мен саясаттар болуы керек, сондай-ақ, біз өз қызметімізде Бірлестікпен бекітілген ережелерге сүйеніп, саясатты ұстанып және белгіленген процедураларды қатаң сақтауымыз керек екендігін түсіндік.

Бізді қашан шақыратындығын және бізді оқыту қалай өтетінін асыға күттік. Бізді Бағдарламамен негізгі үш сұрақ анықталған тренингтердің біріне шақырды. Енді біз Бағдарламаға қатысу үшін маңызды шарттардың бірі тек қана қатысу емес, сонымен қатар тауарлар мен қызметтерді сатып алу, қаржылық менеджмент, сондай-ақ, әлеуметтік желілерде өз қызметіміз жайлы жариялау бойынша ұйымда әзірленген және бекітілген саясат пен процедураларды ұстану екенін түсіндік.

Әрине, сұрақтар көп болды, Оңтүстік Қазақстан облысының ауылдық үкіметтік емес ұйымдарымен танысу болды, бірақ, ең бастысы, «Береке» ҚБ қызметкерлерімен, оргтехникамен жабдықталған кеңсенің жұмысымен, Бағдарламаны сауатты басқарылуымен, әр бөлімнің нақты және жақсы жұмысымен, әсіресе, бізге жиі жетіспейтін тұрақты бухгалтерия жұмысымен таныстық. Көптеген ауылдық үкіметтік емес ұйымдардың штатында бухгалтер ұстау мүмкіндігі жоқ және оларды жұмысқа уақытша қабылдайды. Бізде де, мысалы, алдыңғы қатарлы ҰЕҰ-дың қатарында сияқтымыз, бірақ бізде мұндай ештеңе болған жоқ; бізде тек бір өте ескі компьютер болған. Мен айтқандарын қандай құлшыныспен тыңдағанымды елестетіп көріңіздер және оның бәрін жазып отырдым. ҰЕҰ-дың ұйымдық әлеуетін күшейтуге бағытталған Бағдарламаның талаптарына таң қалғаным сонша, мен соңғы үстелде отырып, тек жазбалар жазып, сұрақтар қойып отырдым, айналадағы адамдарға назар аудармай, олардың бетіне тек үшінші күні қарадым. Бірінші күні мен бірдеңе сатып алмас бұрын нарықты зерттеп, тауарларды/қызметтерді әлеуетті жеткізушілердің бәсекелестік парағын жасап, жеткізушіні таңдап, содан кейін ғана келісімшарттар жасау керек екенін түсіндім. Кейіннен біз осы саясатты әзірледік және қазір біз оларды үнемі басшылыққа аламыз, бәсекелестік парағын дайындау, сыбайлас жемқорлық мәселелерін азайтты.

Мен үшін келесі жаңалық – стратегиялық жоспарлау тренингінде оқу. Логикалық тұрғыдан алғанда, мен Бірлестіктің алдағы жылға арналған жұмысын жоспарлау керек екенін түсінетінмін, бірақ, алдағы бірнеше жылға арналған стратегиялық жоспар жасау қажеттілігі туралы білмеппін. Бағдарламаға қатысудың арқасында біз ұйымымыздың алдағы 5 жылға арналған стратегиялық жоспарын жасадық, онда біз 5 000 000 теңге көлемінде инвестиция



тартуды жоспарладық. Сонымен, белгілі болғандай, «Береке» ҚБ ұйымдастырған тренингтерде алған білімдеріміз, консультацияларымыз, сондай-ақ ұйымдық даму жобаларына гранттық қолдаудың арқасында біз ұйымның жобаларды әзірлеу мен басқарудағы әлеуетін едәуір күшейте алдық және екі жылдың ішінде 7 000 000 теңгеге инвестиция тартуға мүмкіндік алдық. Мен сол кезде стратегиялық жоспарлаудың пайдалы екенін түсіндім. Тек бір жылдың ішінде біз жоба дайындадық және АҚШ елшілігінің байқауына Байзақ ауданы негізінде жергілікті қоғамдастықты жергілікті өзін-өзі басқаруға тартуға қатысты жобасымен қатыстық, ал екінші жоба – «Жаңа азаматтық бастамаларды қолдау» тақырыбында Сорос-Қазақстан қорына, сондай-ақ «2016-2020 жылдарға арналған Байзақ ауданының дамыту бағдарламасына мониторинг жүргізу» жобасы. Мониторинг жобасының нәтижелері әсерлі болды. Тек ынтымақтастықтың, атқарушы билікпен және жергілікті меценаттармен серіктестікті дамытудың арқасында ғана біз ауданның барлық 18 ауылдық округтерінде 18 STREET WORKOUT алаңын құра алдық.

Бұл учаскелердің құрылысы бюджет қаражатын тартпай, тек жергілікті қоғамдастықтың күш-жігерін жұмылдыру қабілеті мен аудан әкімдерінің қолдауының арқасында жүзеге асырылды. Біздің жоба үздік деп танылды және біз VIII Қазақстандық ҰЕҰ форумына ұсынылып, ұйымымызды нығайту үшін 1 000 000 теңге сыйақы алдық. Бұл біздің Бағдарламаға қатысуымыздың және ұйымдық дамудың барлық салаларын белсендірудің арқасында мүмкін болған жетістік тарихымыз. Тек осы бір жобаның нәтижесінде бізді тек Қазақстанда ғана емес, Орталық Азия елдерінде де тани бастады. Кейінірек, «Даму тарихы: іштен көзқарас» халықаралық конференциясы шеңберіндегі әлеуметтік жобалар байқауына онлайн-дауыс беру арқылы қатыса отырып, біздің ұйым 1680 дауыс жинап, жергілікті қауымдастықты ауылдық мәселелерді шешуге жұмылдыру мүмкіндігі үшін жетекші орындардың бірін иеленді. Біздің жетістіктерімізді қорытындылай келе, біз қазіргі уақытта ұйымның алдағы 10 жылға арналған стратегиялық жоспарын дайындаудамыз, яғни 2021-2030 ж.ж. және біз 20 000 000 теңгеге дейін инвестиция тартуды жоспарлап отырмыз. 2016 жылдың соңында біздің Бірлестік қызметі жоғары бағаланғанын және екі жыл ішінде Бағдарлама шеңберінде «Береке» ҚБ өткізген тренингтерде және басқа іс-шараларда алған біліміміздің арқасында біз Жамбыл облысында жетекші ҰЕҰ-дардың біріне айналғанымызды атап өткім келеді.

Ұйымдық даму барысында көптеген жетістіктерге жеттік. 15 жылдық жұмысымыздан кейін біз өзіміздің Жарғымызды алғаш рет қайта қарадық, және бар тәжірибемен және алған білімімізбен саналы түрде өз миссиямызды және қызметімізді қайта қарадық.

Бағдарламадан кейін екінші жыл қатарынан біз Азаматтық бастамаларды қолдау орталығының Жамбыл облысындағы ауылдық ҰЕҰ әлеуетін арттыруға бағытталған гранттарын алдық. Қазір біз өзіміз конкурстар өткізіп, жергілікті проблемаларды шешуге бағытталған жобаларды іске асыруға шағын гранттар берудеміз. Біз өз жұмысымызда «Береке» ҚБ әдіснамасын қолданамыз, яғни жұмысқа кіріспес бұрын жергілікті қауымдастық тұрғындарының мұқтаждықтары мен қажеттіліктерін зерттеу қажет. Енді біз өз жобаларымызда аудандық ҰЕҰ-дың ұйымдық дамуын қолдауға және ілгерілетуге назар аударамыз.



## **Қорытынды**

Осы нұсқаулықты жазу кезінде авторлар өздерінің үкіметтік емес ұйымдарды дамытудағы көп жылдық тәжірибелеріне сүйене отырып, өз қызметтерінің тиімділігі мен нәтижелілігіне қол жеткізу үшін түсінікті және қолдануға ыңғайлы құрал ретінде жұмыс істейтін қолданбалы әдіснаманы қамтитын әдістемелік құрал әзірлеуді өздеріне міндет етіп қойды.

Өкінішке орай, халықаралық сарапшылар ұсынған көптеген негізгі нұсқаулықтар пайдаланушыларға, әдетте, орыс тілінде қол жетімді екенін атап өткім келеді. Бұл оқулықтың авторлары ауылдық жерлерде тұратын халықтың негізінен қазақ тілінде сөйлейтін Түркістан аймағының айрықша ерекшелігін ескерді. Нәтижесінде пайдалануға ыңғайлы болу үшін оқу құралы ұлттық және орыс тілдерінде жарық көрді.

***Құрметті әріптестер – коммерциялық емес ұйымдардың басшылары, қызметкерлері және еріктілері!***

Бұл нұсқаулық сіздерге ҮЕҰ-дың ұйымдық әлеуетін нығайтуда алғашқы қадамдар жасауға көмектеседі деп үміттенеміз. Басты нәрсені есте сақтау керек - барлық бағыттарды жақсартуды бірден бастаудың қажеті жоқ. Осы нұсқаулықта сипатталған барлық жүйелерді, саясат пен процедураларды әзірлеу қажет емес. Ұйымның ішкі қызметін талдап, сіздің ойыңызша, басқалардан артта қалған, жалпы ұйым қызметін тежейтін саладан бастау керек.

Барлығына, басшылыққа, ұйым мүшелеріне және қызметкерлерге бірлесіп ережелер әзірлеу керек, сонымен бірге кейбір үлгілерден көшіру емес, талқылау барысында барлық қатысушылар түсініп, бір шешімге келіп, содан соң ұсынылған ережені қабылдау керек. Сонда ғана сіз әзірлеген саясатты немесе процедураларды барлығы орындайды және сіздің ұйымыңыз үшін біртіндеп нормаға айналады. Түркістан облысының ҮЕҰ-ны қолдаудың азаматтық орталығы әр түрлі құжаттарды әзірлеу кезінде сізге қажетті консультациялық және ақпараттық қолдау көрсетуге әрқашан дайын. Сонымен қатар, ҮЕҰ басқару салалары бойынша бірқатар нұсқаулықтар мен саясаттар үлгілерін «Береке» қоғамдық бірлестігінің сайтындағы он-лайн кітапханасынан таба аласыздар.