

Алматы қаласының «Ақпаратты –ресурстық орталық» ҚҚ  
Қазақстан Республикасы Мәдениет министірлігінің мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс  
шеңберінде

**Ұйымды басқару әдістері**  
*Ақпараттық - әдістемелік құрал*

Алматы, 2010

Алматы қаласының «Ақпаратты –ресурстық орталық» ҚҚ  
Қазақстан Республикасы Мәдениет министірлігінің мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс  
шеңберінде

**Ұйымды басқару әдістері**  
*Ақпараттық - әдістемелік құрал*

Алматы, 2010

**Ұйымды басқару әдістері** / Ақпараттық - әдістемелік құрал, 2010ж.  
«Ақпаратты- ресурстық орталық»

**Құраушылар:**

Алпысова С.М., Көбеева А.О.

Әдістемелік құрал Қазақстан республикасы Мәдениет министрлігінің мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс шеңберінде жарық көрді.

Ақпараттық –технологиялар және әлеуметтік маркетингті қолдану, стратегиялық жоспарлау, жоба жазу, ұжым басқармасын пайдаланудың бүгінгі таңдағы әдістері айтылмаш ақпараттық -әдістемелік құрал материалы арқылы берілген.

Әдістемелік құралда ҰЕҰ қызметінің негізгі мүддесін сипаттайтын, оның даму моделін және коммерциялық емес ұйымдардың қызметінде қолданатын әдістері, олардың артықшылығы мен кемшіліктерін сипаттайтын ұғымдар қолданылады.

Мағлұматтарда ұйымның қаржылық тұрақтылығы сипатталып, жобаны іске асыру барысында баға беру құралдарын қолданудың ерекшеліктері баяндалған.

Әдістемелік құрал коммерциялық емес секторлардың уәкілдеріне, жас кадрларға және Үкіметтік емес және мемлекеттік органдардың әрекеттесу тиімділігін зерттеуге мүдделі азаматтар мен мекемелерге арналған.

## **Мазмұны**

<b>1. ҮЕҮ дегеніміз не: түсінік және қызметтері</b>	<b>5-11</b>
<b>2. Менеджмент негіздері</b>	<b>11-19</b>
<b>3. Әлеуметтік маркетинг</b>	<b>19-22</b>
<b>4. Қоғаммен байланыс дегеніміз не?</b>	<b>23-27</b>
<b>5. Еріктілермен жұмыс</b>	<b>27-29</b>
<b>6. Жобаларды басқару</b>	<b>29-48</b>
<b>7. Ұйым</b>	<b>48-50</b>
<b>8. Ұйымның қаржылай тұрақтылығы</b>	<b>50-60</b>
<b>9. Әлеуметтік серіктестік: өзара әрекеттесудің формалары мен тәсілдері</b>	<b>60-66</b>
<b>10. Қазақстан Республикасындағы коммерциялық емес ұйымдарды құру және тіркеу</b>	<b>66-89</b>
<b>11. Коммерциялық емес ұйымдардың салық төлеуі</b>	<b>89-90</b>
<b>Пайдалынған әдебиеттер</b>	

## ҮЕҰ ДЕГЕНІМІЗ НЕ: ТҮСІНІК ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТТЕРІ

*Айбек Думбаев,  
«Жан» мүгедектердің құқықтары жөніндегі Азия қоғамы  
Инесса Франц,  
Дамыту мақсатындағы Ынтымақтастық Институты*

### 1. «ҮЕҰ» ЖӘНЕ «ҮШІНШІ СЕКТОР» ДЕГЕНІМІЗ НЕ?

#### **«ҮЕҰ» және «КЕҰ» терминдері жөнінде**

Батыс елдерінде «үкіметтік емес ұйым» (ҮЕҰ) деген термин тұрақтандырылған. «ҮЕҰ» термині – бұл заңды термин емес, керісінше жинақы үлгіні білдіреді, ағылшын тілінен non governmental organization – үкіметтік емес ұйым деп аударылады (кейбір мемлекеттерде заңды, кейбір елде заңсыз). Бұрынғы кеңестік елдердің басқа елдерінде сияқты, Қазақстанның қолданыста бар заңдарында бұндай термин жоқтың қасы. ҮЕҰ терминінің астарынан азаматтардың немесе мемлекеттік емес ұйымдардың инициативасы бойынша құрылған, қоғамдық қызығушылықтарды насихаттауға ықпал етіп, өзінің негізгі әрекетінен табыс көзін мақсат етпейтін, табысты қатысушылар арасында қайта тағайындамайтын коммерциялық емес ұйымдар (КЕҰ) түсіндіріледі.

Сонымен, ҮЕҰ – бұл жекелей инициатива және меншіктің жекелей формасының негізінде құрылған, маңыздылығына орай табысты емес, саяси немесе діни мақсаттарды көздемейтін негізде құрылған мемлекеттік коммерциялық емес ұйымдар.

Коммерциялық емес ұйымдардың түрлі құқықтық-ұйымдасқан формалары бар (мекеме, қор, қоғамдық бірлестік және т.б.). Бұдан ары «ҮЕҰ» және «КЕҰ» терминдерінің астарында саяси партиялар мен діни бірлестіктерден басқа мемлекеттік коммерциялық емес ұйымдар түсіндіріледі. «ҮЕҰ» және «КЕҰ» терминдері мәліметтердің мәтініне байланысты қолданылады, бірақ та кез келген жағдайда ол синоним ретінде қолданылады.

#### **Бүгінгі КЕҰ**

Қазақстан Республикасының мәдениет және ақпарат Министрлігінің мәліметтері бойынша министрліктің ресми сайтында жарияланған ақпараттарға сүйенсек, бүгінгі күні елімізде 21 536-ға жуық коммерциялық емес ұйымдар (қоғамдық бірлестіктер, қорлар, ассоциациялар, діни бірлестіктер, кооперативтер, нотариалды және қорғаушы палаталар) бар. Оның 7307-і қоғамдық бірлестіктер, 2428-і қоғамдық қорлар, 1219-ы жеке қорлар. Бүгінгі күні «үшінші секторда» тұрақты жұмыста 100 мыңға жуық адамдар, уақытша жұмыста 200 мыңға жуық адамдар (кеңесшілер, сарапшылар) қызмет етеді және 250 мыңға жуығы еріктілер.

Бірақ та, тіркелген мемлекеттік КЕҰ-дың шамамен 40% белсенді қызмет етіп, үшінші сектордың «ядросын» (яғни, мемлекеттік емес және коммерциялық емес) құруға ат салысуда. Бұл ұйымдар кең спектрлі мәселелерді шешумен айналысады, денсаулық сақтау, адам құқығын қорғаудан бастап, халыққа қызмет ету және қоршаған ортаны қорғаумен аяқталады.

#### **«Үшінші сектор» түсінігі жөнінде**

Бүгінгі қоғам үш секторға бөлінетіні белгілі, олардың жиынтығы қоғамның бағыттылығын, өзіне тән ерекшелігін, жетілуін қалыптастырады. Осы секторлар арасындағы өзара байланысты олардың даму деңгейлері анықтайды. Бұл секторлар: мемлекеттік, жеке меншік (немесе бизнес секторы) және қоғамдық сектор (үшінші сектор). Алғашқы екі

секторлар туралы аз-кемді түсінікті. Ал қоғамдық сектор нені қалыптастырады, оның негізгі компоненттері қандай? Ең алдымен басынан бастайық: қоғамдық сектордың дамуы жоғарлаған сайын:

қоғамның демократиялық стандарттары жоғары,  
азаматтық белсенділіктер жоғары,  
маңызды мемлекеттік істерге азаматтардың еліктірілу деңгейі көп,  
олардың сол немесе басқа да мәселелерді шешуге әсері мықты,  
сол немесе басқа да сұрақтардың шешімін табуда олардың дауыстары көп болады.

Батыс елдерінде қоғамдық сектордың тарихы өткенге тереңірек кеткен. Еуропадағы және Америкадағы қоғамдық сектор дамуының жаңа күшті бағыттары алпысыншы жылдардың соңында, жетпісінші жылдардың басында қоғамдағы жаңа демократиялық қағидаларды бекітуімен сипатталды.

Кенес Одағында қоғамдық сектор болды, бірнеше тәжірибие жинақталды және қоғамдық ұйымның даму тарихы да қалыптасты. Оларға мыналар жатқызылады: профжасактар, жастар одағы, жазушылар мен композиторлардың шығармашылық одақтары, табиғатты қорғау жөніндегі жасақ, тәртіпті қаағалау бойынша ұжым, салауаттылық қоғамы, жас өрт сөндірушілер қоғамы, пионерлер сарайы, көркемөнерпаздық ұжым және т.б.

### **Үшінші сектордың концепциясы**

ҰЕҰ-ның тәжірибиелік әрекеттерінің түрлілігі бірнеше негізгі концепцияларда орналасады. Бұл концепциялардың мазмұндары «Үшінші сектор: концепция және оны салыстыру» мақаласында жазылған (М.Либоракина, Мәскеу).

1. *«Сервистік» концепция* (ұйымдасқан-тәжірибиелік жоспарда басыңқы). Үшінші сектор ұйымының негізгі мақсаты – халыққа (клиентке) қызмет көрсету. Әлеуметтік қамтамасыз етудің мемлекеттік мекемесі өздерінің жұмыстарын макро ақпараттар негізінде құрады, олар халықтың түрлі топтарының ерекшеліктерін, жергілікті өзіне тән ерекшеліктерін ескермейді. Коммерциялық емес ұйымдар азаматтардың ерікті инициативасына негізделе отырып, сол мәселелерді жақсы түсініп, тиімді жұмыс жасайды. Үшінші сектордың ядросы қайырымдылық ұйымдар болып табылады. Сондықтан да үшінші сектор ұйымы мемлекеттік құрылымдар тарапынан жасалатын іс-әрекеттерді жүзеге асырады, тек мемлекеттік құрылымға қарағанда халықтың қажеттіліктерін жақынырақ танысып, ортақ шешімше келіп, тиімді жұмыс жасайды.

Бірақта көптеген мысалдарға жүгінсек, тек үшінші сектор «қоғамдық қатынастарды мемлекеттік реттеудің қосымша құралы ретінде» (В.Турин) жүзеге асуда, тірі адамзаттық инициатива жоғалып, бюрократия туындайды. Үшінші сектордың «сервистік» концепциясы мемлекет үшін сымбатты болғанымен, өмірге бейімделуі қиынырақ.

Мемлекеттік мекемеден үшінші сектор ұйымдарының ерекше рөлдерін анық көрсететін тағы да басқа концепциялар бар.

2) *Үшінші сектор концепциясы өзін-өзі дамыту топтарының қауымдастығы ретінде* (Т.Клименкова) адамзаттық потенциалдың ашылуымен байланысты коммерциялық емес ұйымдардың мән-мағынасының әрекеттерін анықтайды. Қоғамдық ұйымдардың қызмет көрсету жұмыстары ерікті инициатива мен әлеуметтік белсенділікті дамыту бойынша жұмысқа айналдырып жібереді.

Кәсіби және тиімді қызмет көрсетумен байланысқан барлық әрекеттері өз күшіне енеді. Адамдарды «көтеру», оларды жаңа әлеуметтік әрекеттерге еліктіру, жаңа жеке тұлғалық қасиеттерді ашу бұл негізгі болып табылады. Басқа ұйымдар көрсететін қызметтерден үшінші сектордың ерекшелігі де осы. Мемлекет пен үшінші сектор тарапынан көрсетілетін қызметтері жайлы қоғамның берер бағасы да түрлі, моделі де нақты: қоғамдық ұйымдардың әрекеттері мемлекет үшін – бұл халықтың нақты топтарын «әлеуметтік қорғау» міндеттерін орындау.

«Қорғау» басқа «қалыпты» топтардан ұзарту және мәңгілік қағидалық болып түсіндіріледі. Үшінші сектор тарапынан жасалынып жатқан жұмыстар – бұл «жоғарыдан»

келген дәстүрлі емес көмек, ол көп жағдайда өзіне-өзі көмек, қоғамдық әлеуметтік ресурстарды құрайтын топтарға өзін-өзі көмектер көрсетумен ерекшеленеді. Үкіметтік емес ұйымдар «кәдімгі» жолмен қажеттілік және күш-қуат сезімін сезіне алмайтындарға көмектеседі. Тең емес мүмкіндіктері бар топтар даму үрдісіне еңбесе, онда қоғам өз маңыздылығын жоғалтады, сондықтан да біздің күш-жігерлеріміз әлеуметтік мүгедекті кеңінен таралған мүгедек ретінде қабылдамауымыз тиіс. Біз қаласақ та, қаламасақ та осындай рөл, осындай миссиямен біз қоғамға қажетпіз.

3) *Әлеуметтік әрекет концепциясында* (М.Либоракин) қоғамдық қозғалыстардың рөлдеріне ерекше мән беріледі; міне осының өзі үшінші сектордың ядросы ретінде қарастырылады. Олардың миссиясы – ұжымдық іс-әрекеттің есебінде әлеуметтік өзгеру. Қоғамдық инициативалар қоғамдық және саяси маңыздылыққа ие бола отырып, өздерінің мәселелерін ортаға салып, соны шешу жолдарын ұсынып, әлеуметтік саясаттың өзіндік «лабораториясына» айналып отыр. Осы саладағы барлық жетістіктер азаматтар топтарының инициативасының меншігі бола отырып, мемлекеттік деңгейде мойындауға ие болған.

4) *Азаматтық құрылыс контекстіндегі үшінші сектор*. Үшінші секторды талқылау кезінде құқықтық тәртіпке саяси және азаматтық жауапкершілікке альтернативті құндылықтарды ұсынатын әлеуметтік инициативалар қатынасымен байланысты жағдаяттар мәселелер туындаып отыр. Осы концепцияда үшінші сектор азаматтық қоғам құрылыста қарастырылады (М.Флямер). Өзіне тән ерекшеліктермен жұмыс жасау және кең мағыналы альтернативті кеңістік өмірі жеткілікті жағдайда құруды өзі жалпы азаматтық тәртіптің салдарын бере алмайды және қалыптасқан қоғамдық және мемлекеттік құрылымды саяси тұрғыда әсер ете алмайды. Осының барлығы азаматтық қоғамның өмір сүруіне жағдай жасамайды. Олар мемлекеттің тікелей араласуымен құқықтық институттарын тиімді қорғаудың өзіндік ұйымдары, қоғамдық инициативаларын құру негізінде жүзеге аспай. Қоғамдық инициативалар саяси ықпалы болатын мәселелер туындағанда өздерін «шектеме» әрекет етуі керек, мемлекет құқыққа келіспей әрекет еткенде бұл шарт жүзеге асады. Осындай саяси әсерлерде халықтың жағына еліктіру (әлеуметтік мәселе немесе анықталған жақ) және азаматтық қарсылық білдіруді ұйымдастырады. Нақты әсер ету формалары (зорлықсыз акцияларынан бастап заң жобаларын қоғамдық сараптамадан өткізуге дейін) саяси мәдениеттің басыңқы типіне тәуелді болады.

### **Қазақстандағы үшінші сектор**

Қазақстанда қоғамдық сектор қалыптасу кезеңін басынан кешіруде және он жылдық әрекет ету тәртібімен есепке енгізіліп отыр. Оған токсаныншы жылдардың басындағы белсенділік, Қазақстандағы демократиялық реформасы негіз болды. Осыған орай халықаралық ұйымдардың келіп, Қазақстан халықаралық даму саласына ене бастады. Қазақстан интеграционды үрдістер, жалпы ақпараттандыру сұрақтары, экология, мәдениет, адам құқықтарын қорғау саласындағы серіктестікті дамыту, ЖҚТБ алдын алу, білім беру, денсаулық сақтау және т.б. салалардан алыстап кетпеді. Көп жағдайларда құқық қорғау, экологиялық, жастар, балалар, әйелдер және қайырымдылық ұйымдары, сонымен қатар мүгедектер бірлестігі белсенділіктері қолға алына бастады.

Сонымен қатар гуманитарлық бағыт, ардагерлер, спорттық КЕҰ, қашқындар мен әскери қызмет ұйымдары, қажеттіліктер одағы, чернобыл азаматтарының бірлестіктері бірнеше мәрте бәсеңділік танытып отыр. Бұндай ұйымдардың басым көпшілігі не мемлекеттік немесе жекедей секторға сай қызмет атқармайды, олар тек халықтың аса көмекті күтетін категориясына және осындай қызметтерді пайдалану мүмкіндіктері болмағандарға арнайы жасалынған.

Бүгінгі күні КЕҰ-ның әрекеттері жоғарыда аталған іс-әрекеттерінен де асып кетуі мүмкін, яғни, халқтың әлсіз топтарына үздіксіз көмек көрсетуде шектеу қойылмағаны жөн. КЕҰ-ның іс-әрекеттері білімді, ғылымды дамытуға, көп ұлтты мемлекеттің салт-дәстүрін және мәдениетін сақтауға, сонымен қатар оның рухани мұрасын ұрпақтан ұрпаққа беруге,

халықаралық айырбастау жүйесін жетілдіруге, заң шығармашылық әрекеттері және т.б. істерді дамытуға бағытталған.

КЕҰ саяси үрдістердегі азаматтардың қатысу дейгейлерін көтермелейді, шешім қабылдау және қоғамдық пікірді қалыптастырады. КЕҰ-ның іс-әрекеттерін тұтас алғанда бір ұғыммен біріктіріп, түсіндіруге болады – қоғамның маңызды мәселелерін шешу. КЕҰ «құтқарушылар бригадасы» ретінде әрекет етеді, олардың көмектері, күш-қуаттары, қажеттіліктері, іскер-дағдылары қажет болғанда олар пайда болады. Сектордың экономикалық негізін жұмыстың табыс көзін көздемейтіні және тұтас қаржыландыру құрайды. Коммерциялық емес ұйымдар өздерінің бағдарламаларына басқа жеке меншік үлестерді және қайырмалдықты, гранттарды, қатысушылардың жекелей ақшаларын елдіктереді. Коммерциялық емес ұйым қызметкерлерінің басым көпшілігі- жоғары білімді және өмірлік белсенділіктері күшті адамдар. Халықпен үздіксіз байланыс, біліктілік, тәжірибе оларға тез шешім қабылдап, әлеуметтік мәселені нақты анықтап, шығынсыз, тиімді жолдар табуына, сонымен қатар инновационды әлеуметтік технологияларды әзірлеуге ықпал етеді.

### **КЕҰ дамытуға кері әсер ететін факторлар**

Бұл сектордың жетістіктерінен басқа, КЕҰ дамуына және оның тұрақтандырылуына әсерін тигізетін факторлар да жеткілікті:

1) **Менеджмент, басқару және бірыңғай емес жоспарлау саласындағы КЕҰ-ның мүмкіндіктерін ұйымдастыру.** Кейбір ұйымдар жеткілікті мол тәжірибе жинақтаса, ал кейбіреулері бастапқы кезеңде әлі де ұйымдасу кезеңінде болып табылады. Осы салаларда қажетті дағдылар мен ақпараттың жоқтығынан олар ұзақ уақыт бойы өмір сүре алмайтынына күмән бар. Қазақстандағы Үшінші сектор дамуының өзіне тән ерекшелігі мынада: басқару, жоспарлау, маркетинг, ұжымдағы өзара қатынас, қоғаммен байланыс, мемлекетпен өзара әрекет сұрақтары КЕҰ-ның негізгі әрекеттеріне орай «екінші» болып есептелінген. *Оған көптеген мысалдар куә, яғни ұйымның құрылысы, оны басқару, ұйымдастыру сұрақтарында көптеген олқылықтардың жетіспеуінен КЕҰ-ы мықты идеяларын жойып жіберді. КЕҰ-ның ұйым дамуына жеткілікті көңіл аудармау, соның ішінде КЕҰ өздерінің көңіл бөлмеуі бүгінгі күні басқару шешімінде КЕҰ-на талаптар қою арқылы еліміздегі үрдістер кезінде күрделі шешімдер қабылдай алу жағдайында.*

2) Қазіргі таңдағы қазақстандық экономика коммерциялық емес сектордың қаржылай өмірлік қабілеттеріне шектеу қояды. Бүгінгі күні қаржылай мәселелер ұзақ мерзімді жоспарда коммерциялық емес сектордың өсуіне арналған маңызды олқылықтар болып табылады.

3) Заң базасы әлі де жеткіліксіз дамыған. Коммерциялық емес ұйымдар мен мемлекеттік органдардың арасындағы өзара әрекеттері мен серіктестіктеріне арналған заң базасының жоқтығы мемлекеттік бағдарламаларға КЕҰ-дың қатысуына арналған кедергілер тудырып, жергілікті органдар тарапынан әрекетті қолдау алуына да бөгеттер жасап жатыр.

4) Осы уақытқа дейін консолидарлы қоғамдық қозғалыстар жоқ. Ішкі, ұйымдасқан мәселелерді шешуде айқын көрініп, КЕҰ өзін орталықтандыру байқалады. Халық КЕҰ-ның іс-әрекеттері жөнінде ақпараттарға азды-кем көлемде біледі, сондықтан да үшінші сектор төменгі жақтан қолдау таппай отыр. Аталған ұйымдар қоғамдық маңыздылығында шешімдер қабылдау құрылымы мен үрдістеріне қатысуға емес, керісінше өзінің іс-әрекеттерінде қызметтерге бағытталған.

## **2. КЕҰ ӘРЕКЕТТЕРІНІҢ ҚҰҚЫҚТЫҚ НЕГІЗДЕРІ**

### **КЕҰ және халықаралық-құқықтық нормалары**

КЕҰ-ды құқықтық реттеу сұрақтарында нақты халықаралық-құқықтық өлшем көрінген. Көптеген халықаралық-құқықтық актілер, БҰҰ-ның құжаттары, Европа Кеңесі және Европадағы ынтымақтастық және қауіпсіздік жөніндегі Ұйым КЕҰ-ның рөлін маңыздылығын адамның барлық құқықтарын қорғау және мадақтау істерінде мойындап,



ұлттық, аймақтық және халықаралық деңгейдегі гуманитарлы іс-әрекеттерді, соның ішінде адамның барлық құқықтарын қорғау және соның арасындағы үкіметтік және үкіметтік емес ұйымдардың арасындағы серіктестіктерді құптайды.

10.12.48 жылғы *Адам құқықтарының Жалпы Декларациясы* мынаны көздейді: «Кез келген адам бостандыққа құқықтары бар .... ассоциациялар. Ешкім мәжбүрлі түрде қандай да болмасын ассоциацияға кіре алмайды».

1966 жылғы 19 желтоқсанда *Азаматтық және саяси құқықтары жөнінде Халықаралық Пакті*нде (22 бап): «Кез келген адам басқа ассоциацияларына ерікті түрде түсуге құқылы, сонымен қатар профсоюздер құрып, өзінің қызығушылықтарын қорғай алады. Бұл құқықтарды қолдану ешқандай да шектеулерге жатпайды, тек заңға байланысты және қоғамдық тәртіп, қоғамдық қауіпсіздік немесе мемлекеттік қауіпсіздік, сонымен қатар денсаулықтарды қорғау және халықтың өнегелігін немесе құқықтарын қорғау, басқа тұлғалардың бостандығына қатысты барлық сұрақтарды қарастыруға деген құқықтары бар. Аталған бап қарулы күштер мен полиция қызметкерлеріне кіретін тұлғаларға арналған құқықтардың заңға енуіне ешқандай да кедергі жасамайды».

Кәсіби ассоциация құқықтарына қатысты, 1966 жылғы 19 желтоқсанда *Азаматтық және саяси құқықтары жөнінде Халықаралық Пакті*нде (8 бап):

1. Аталған Пактіге қатысатын мемлекет келесіні қамтамасыз етуге міндетті:

а) Кез келген адам кәсіби одақтағы өзінің экономикалық, әлеуметтік қызығушылықтарын жүргізуді және қорғауды құра келе, сәйкестендірілген ұйымның ережелерін сақтаудың жалғыз шарттарын өзіндік таңдаумен кірісе алады. Аталған құқықтарды пайдалануға ешқандай да шектеулер қойылмайды, тек заң тарапында қарастырылатын және демократиялық қоғамдағы мемлекеттің қауіпсіздігін немесе қоғамдық тәртіптің немесе басқалардың құқықтары мен бостандықтарын қорғауға қажетті құқықтар болған жағдайда жүзеге асырылады.

б) Кәсіби одақтар ұлттық федерациялар немесе конфедерациялар құруға құқылы және халықаралық кәсіби ұйымдарды құруға немесе қосылуға құқық береді.

с) Кәсіби одақтарды ешқандай да шектеулерсіз іске қосуға деген құқықтар, сонымен қатар демократиялық қоғамдағы мемлекеттің қауіпсіздігін немесе қоғамдық тәртіптің немесе басқалардың құқықтары мен бостандықтарын қорғауға қажетті құқықтар болған жағдайда жүзеге асырылады.

2. Аталған бап қарулы күштер, полиция немесе мемлекеттің әкімшілігінің құрамына кіретін тұлғаларға арналған осы құқықтарды пайдалануға ешқандай да заңи тарапынан шектеулер қоймайды».

Қоғамдық ұйым ұғымын анықтауда қоғамдық (үкіметтік емес) ұйымдардың үлесін айтпаққа болмайды. 1968 жылғы 23 мамырдағы БҰҰ-ның Бас Ассамблеясының 1296 (XIV) резолюциясына сәйкестендіріле, халықаралық үкіметтік емес ұйым (ХҰЕҰ) деп «үкімет аралық келісім негізінде бекітілмеген кез келген халықаралық ұйымды» айтамыз. 1986 жылы 24 сәуірде Еуропалық Кеңес тарапынан қабылданған халықаралық үкіметтік емес ұйымның құқыққа қабілеттілігін мойындау жөнінде Еуропалық конвенцияда ХҰЕҰ-ның үш белгісі көрсетіледі: кем дегенде екі мемлекетте өз іс-әрекеттерін жүзеге асыратын қандай да болмасын мемлекеттің ішкі актісімен байланысты құруға іс-әрекеттердің коммерциялық емес мақсаты болып табылады.

Халықаралық құжаттарды салыстырмалы-құқықтық ғылыми талдау кезінде қоғамдық бірлестіктер ұғымының элементтері мен заңды дәрежесі туралы келесідей түсініктемелер береді:

1. Қоғамдық бірлестіктердің құқыққа қабілеттіліктері кез келген адамның құқыққа қабілеттіліктерін және кез келген индивидтің ассоциацияға еркін түсе алуын халықаралық деңгейде мойындаумен сипатталады.
2. Жекелей мүшелікке кіру (халықаралық нормалар индивидтің құқықтарын ассоциацияның еркіндігі ретіндегі құқығы сипатында қарастырылады).
3. Еріктілік (бірлестіктерге кіруге ешкім мәжбүрлей алмайды).

4. Мемлекеттік емес (үкіметтік емес) сипат.
5. Ұйымның және іс-әрекеттің заңдылығы
6. Коммерциялық емес мақсат (табыс көзін мақсат етпеу).
7. Ұлттық заңда тағайындалынған тәртіп бойынша жеке жағдаяттардағы ассоциацияларға деген құқықтарға шектеу қою мүмкіндіктері.

Осындай жағдайларды ескере келе, мынандай қорытындыны шығаруға болады, сонымен қоғамдық бірлестіктер – бұл ассоциация еркіндігіне заңи тұрғында жүзеге асырылған құқықтар негізінде индивидтердің коммерциялық емес, мемлекеттік емес, ерікті ұйымдары болып табылады. Бұл дегеніміз, осы аталған ғылыми ұғымдар қоғамдық бірлестіктердің құқықтылығын білдіріп, бір жағынан мемлекет пен азаматтық қоғамның өзара әрекеттерін жүзеге асыратын ерікті түрде қалыптасқан ұжымды көрсетсе, екінші жағынан – адам құқықтарының бөлінбес бөлігі ретінде ассоциация бостандығы туралы құқықтық институтты халықаралық деңгейде мойындау сипатына енеді.

ҚР Ата Заңында 23 бап: «Қазақстан Республикасы азаматтарының бірлесу бостандығына құқығы бар. Қоғамдық бірлестіктердің қызметі заңмен реттеледі». Бірлестіктерді еріктілігіне деген құқығы мемлекеттің қорғауында болатын және қоғамның қызығушылықтарына жауап беретін адам және азаматтың маңызды және конституциялық құқықтарын сипаттайды. Қазақстан Республикасында қоғамдық бірлестіктер деп заңға қайшы келмейтін, жалпы мақсаттарға жетуге ұмтылатын, ерікті түрде құрылған азаматтардың бірігуі болып есептеледі. Қоғамдық бірлестіктер еріктілік, мүшелердің тең құқылық, өзін-өзі басқару, заңдылық, есеп беру және іс-әрекеттің үйлесімділігінің арқасында жұмыс істейді (ҚР-ның 1996 жылғы 31 мамырдағы «Қоғамдық бірлестіктер туралы» Заңын қараңыз).

### **КЕҰ және заңдылық: сұрақтардың тарихы**

Кеңес үкіметі кезінен бастап 90-шы жылдардың басына дейін кез келген мемлекеттік емес ұйымдар партия органдарының бақылауымен және оның мақұлдауымен, рұқсат алу тәртібінде құрылатын болған. Осындай ұйымдардың құрылуы үшін міндетті шарттың бірі-коммунистік құрылым мақсатына арналған партия басшыларының қол астында жұмыс жасау міндетті болып табылған. Олардың нормативті дәрежесі 1930 жылғы 6 қаңтардағы «Табыс көзін пайда ретінде көрмейтін одақтар мен жалпы одақтық қоғамдарды жою және мекеме тәртібі туралы» КСРО ОСК және ХКК-нің жағдайларымен және 1932 жылғы 7 қыркүйектегі «КСРО территориясындағы халықаралық ерікті қоғамдар мен одақтардың іс-әрекеттері туралы» жағдайлармен анықталынып отырған. КСРО-да кеңестік қоғамның саяси жүйесіне кіретін кәсіби, кооперативті, жастар, спорттық, ғылыми және басқа да ерікті қоғамдар жұмыс жасаған. КСРО-ның ыдырауына аз уақыт қалғанда біріккен азаматтардың құқықтық дәрежесін реттейтін жаңа заң жарыққа шықты: 1990 жылы 9 қазанда КСРО-ның «Қоғамдық бірлестіктер туралы» Заңы және 1991 жылы 10 қаңтарда КСРО-ның Министрлер Кеңесінің №21 «Жалпы одақтық, республика аралық, халықаралық қоғамдық бірлестіктердің қаулыларын тіркеу туралы арыз-өтініштерін қарастыру Ережелері» жағдайының негізінде бекітілді. Аталған заң Қазақстан территориясында қазақстандық заңға қайшы келмей, 1991 жылы 27 маусымға дейін «Қазақ СРО-ғы қоғамдық бірлестіктер туралы» Заңның өз күшіне енгеніне дейін жүзеге асырылды.

Кеңес құқығы 20-шы мыңжылдықтың 90-шы жылдардың басына дейін «коммерциялық емес ұйым» терминімен ауыспады. Тек 1991 жылы 31 мамырдағы Кеңес Одағы мен республикасының азаматтық заңдылықтарының негізі коммерциялық және коммерциялық емес деп екіге бөлді. Сонымен қатар коммерциялық емес ұйымдарға табыс көзін мақсат етпейтін ұйымдар қатары кірген.

КЕҰ-ның негізін қалаушы рөлдің біріне, олардың дәрежесін үздіксіз реттейтін заң болып есептелінді. Бүгінгі күні Қазақстан Республикасында КЕҰ-дың құқықтық дәрежесін анықтайтын және олардың құқықтары мен азаматтық құқық қатынастарындағы міндеттерін реттейтін мынандай заңдар бар: «Коммерциялық емес ұйымдар туралы» Заңы, «Қоғамдық

бірлестіктер туралы» Заңы, «Кәсіби одақтар туралы» Заңы және ҚР Азаматтық кодексі және т.б.

## 2.МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗІ

*Біздің ұйымыздың қарқынды жетістіктерге жетудің негізінде не жатыр? Біздің мақсат және міндеттеріміздің, бағдарламаларымыздың қарқынды түрде орындалуының асыл кепілі қандай? Ең алдымен, ұйымның тиімді үрдістеріне жетуге алдымызға қойған міндеттердің тиімді жолмен жүзеге асырылуы болып табылады. Осы аталған үрдісті жүзеге асырмас бұрын, ең алдымен екі негізгі сипаттамаға көңіл аударарлық: тиімділік және үнемділік. Жетістікке жету үрдісін азғандай қаражатты жұмсай келе, тиімдірек қалай жетуге болады? Аталған шешімді жүзеге асыру бойынша кешенді іс-шаралардың барлығын менеджмент деп аталады. Басқа сөзбен айтқанда, менеджмент – бұл ұйымның мақсаттарын жүзеге асырумен қолда бар барлық ресурстармен басқару болып табылады.*

*Ең алдымен ұйым және оның конфигурациясы туралы ұғымдардан бастайық.*

### Ұйымның түсінігі

Сонымен, ұйым. Соңғы зерттеулердің нәтижесіне байланысты, ұйым бұрынғыдай машина ретінде қарастырылмайды, идеалдық тұрғыда – бұл үздіксіз оқытуда, дамуда, өмір сүруде жүретін отбасы, бұл нарық сегменті, қоғам. Ұйым-бұл «ұжымдық сананы» қалыптастыруға арналған іргетас, бұл жерде оның қатысушылары бір-бірінің көзқарастарына әсер ете отырып, ортақ ой-пікірге келетін болады. Бұл өзінің мақсаттарына жету үшін құрылған әмбебап құрал. Бұл жердегі адамдар ортақ корпоративті ұйымдасқан мәдениетті, құрылымды, жұмыс процедураларлы, саясатты және конфигурациямен ортақ байланысқан және нақты иерархиямен өзара топтасқандар жолы.

### Ұйымның конфигурация түсінігі

Бұл оның компоненттері (бөлімшелер, бөлімдер, жұмыс бірліктері және т.б.) және олардың арасындағы қатынас. Өзара қатынастардан шыға келе, ұйымның конфигурациясын түсінуге болатын негізгі бес компоненттерді көрсетуге болады (Минцбург моделі бойынша). Ұйымның іргетасы - операциялық деңгей болып табылады, **операциялық деңгей** - қызмет көрсету немесе өнімді өндіру бойынша негізгі жұмыстарды атқаратын адамдар қатары. Бұл кез келген ұйымның жүрегі. Ұйымның өсуіне байланысты бақылау және басқару қажеттіліктері де үлкейеді - бұл орта деңгейлі менеджерлер (атқарушы директор, басқарушы), билік формасымен ерекшеленеді. Ары қарай **стратегиялық жоғары** (Директорлар кеңесі, бас директор немесе жоғары звено менеджерлері), олар ұйымның миссиясына орай, міндеттерді тиімді қамтамасыз етумен ерекшеленеді. Стратегиялық жоғары орта звено менеджерлері арқылы операциялық деңгеймен өзара іс-әрекетте болады. Сонымен қатар, қолдау кадрлары бар (жүргізуші, техниктер, сантехниктер және т.б.), олар операциялық деңгейдің бөлігі болмаса да, операциялық деңгейді жанама қолдауды жүзеге асырады. Сонымен, **техникалық деңгей** - бұл аналитиктер, кеңесшілер, сарапшылар, олар барлық деңгейдің жұмыстарын күшейтуге әсер етеді.

Нарық заманының «қалыптастырушы» талаптарына шыдап, бекіткен бағдарламаларды жүзеге асырып, қоршаған ортаның қызығушылықтарын күшейтіп, тиімді қызмет жасау үшін – ең алдымен осындай ұйымды басқарудың негізгі қағидаларын жақсы білген абзал. Әрине, формальді емес топтар, яғни, достар, туған-туыстар, ортақтастар оның құрамы бола алады. Қысқа мерзімді акцияны ұйымдастыру үшін де ұйымның кәсіби деңгейін қамтамасыз ету де мынандай негізгі кезеңдерден тұру қажет:

Жоспарлау;

Үрдісті ұйымдастыру;

Адамзаттық ресурстармен басқару;  
Бағыт-бағдарлар;  
Бақылаулар;

## **Менеджменттің негізгі функцияларына талдау**

### **Жоспарлау үрдісі-менеджменттің функциясы ретінде**

Ең алдымен жоспарлаудың қажеттілігі туралы, сонымен қатар осы ұғым өзіне қандай түсініктерді қалыптастыратынына көз жүгіртейік. Жоспарлау-жағдаяттың дамуын болжайтын үрдіс. Ол ең алдымен, алдыға көз жүгірту, миссия, мақсат; осының артынан сол мақсаттарға жетудің, сонымен қатар бағдарламалар мен бюджеттің, жұмыс процедураларының, тіптен ұйым саясаты/саясатты дамыту жағы қолға алынады.

Болжаудан не пайда және болжау дағдыларын дамыту үшін не қажет?

Бұл ең алдымен, болашақтағы жағдаяттарды дамытудың мүмкіндіктерін талдау, бүгінгі іс-әрекеттерді түзету, альтернативті шешімдерді қабылдау болып табылады. Ұйымның даму деңгейі жоғарлаған сайын, сол немесе қандай да болмасын тенденцияны немесе сонымен байланысты аналитикалық қабілеттерде жоғары. Яғни, бұл дегеніміз бүгінгі жағдаятты қадағалаумен қатар, болашақтағы жағдаятты да басқаруға даяр болуға тиіс.

Жоспалаудағы негіз-көріністерді, мақсат, міндеттерді және нақты, салдарлы жоспарларды қысқа мерзімді (бір жылға) және ұзақ мерзімді (бір жылдан және көп) жоспарлау қажеттігі туындайды.

### **Көріністерді, Миссияны, Мақсатты қалыптастыру**

Сонымен, Көрініс-бұл арман, біздің ұмтылысымыз. Бұл біздің әлемді, біздің ұйымның мақсатын, яғни, ұйымның мақсатына қол жеткізуді көз алдымызға елдітіру. Ережеге сай, мынаны қалыптастырады: «Нашасыз әлем», «Қазақстан-құқықтық мемлекет», «Бесқарағай-экономикалық аймақ».

Ұйымның миссиясы келесідей сұрақтарға жауап бере отырып, қалыптастыруға болады: Біз не істейміз? Оны қалай жасаймыз (қандай образбен)? Біздің стратегиямыз қандай? Кім үшін жасаймыз (біздің мақсаттық топтарымыз қандай)?

Ұйымның миссиясы және көріністері туралы көріністерді дамыту, қалыптастыруды нақты көрсетпей-ортақ ұйымдасқан мәдениетті қалыптастыру туралы, сонымен қатар ұйымның идеологиясының негізін қалыптастыратын «корпоративті сананы» қалыптастыру туралы сөзді қозғау өте қиын. Мақсатта не бар?

Біздің мақсат «Не істеу керек?» деген сұраққа жауап беруге тиіс. Мектеп салу, кітап жазу, ағаш егу, ортақтастарды табу, ұйымды құру, қоғамдық пікірді өзгерту, газетті басып шығару және т.б.

Мақсат нақты өнімді, нақты нәтижені алу шығу/жетуге бағытталған, яғни, мақсат нақты қойылады- ұмтылуға тырысатын соңғы нәтижені нақты көреміз.

Біз өз жұмысымызды жоспарлау үшін бүгінгі күнге, ертеңгі күнге, бір айға, бір кварталға, бір жылға нақты мақсаттар қоюымыз керек. «Егер де сіздер қандай бағытта жылжытыныңызды, қандай желдің бағытымен жүруді білмесеңіз?»

**Мақсаттар міндеттерге қарай бөлінеді, «ұзақ мерзімді» мақсаттар болған сайын, олардың міндеттері де көп болады.**

Мысалы, менің мынандай мақсатым бар-пәтерімді жөндеуден өткізу. Нақты нәтиже алу үшін мен жөндеуден пәтерді өткізуге тырысамын. Менің мақсатым қандай міндет бөлімдерінен тұрады? Келесідей: 1) сылақшыны табу; 2) қабырға түс қағазын сатып алу; 3) есіктерге тапсырыс беру және т.б.

Міндеттер нақты болу керек, оны орындау уақытына да шектеу қойған жөн, ол мақсатқа жетудің басқа да міндеттерімен шынайы және сәйкес келуі тиіс. Өлшенеді- бұл міндеттер орындалды немесе орындалмады деген қорытынды жасаймыз. Егер де біз

әріптестердің алдына- бюллетень нөмірін дайында десек, онда біз алдын ала оның көлемін, ондағы мақала беттерін, аудармашының болуын, суреттер сапасын, рубрикалар санын және т.б. барлығын алдын ала өлшеп-пішіп алуымыз керек. Әйтпесе, екі ғана мақаланың жарыққа шығуы- бюллетень деп аталуы мүмкін, бірақ та сіздің міндетіңізбен сәйкес келді ме: «Бюллетень емес пе?»

Өте маңызды жағдай-стратегияны әзірлеу, яғни, қандай үлгіде, қандай тәсілмен, қандай жолмен біздің мақсатымызды жүзеге асыруымыз керек.

Егер де мақсат- ағылшын тілін жаттап алу керек болса, онда стратегия мынандай болуы керек: өздігінен оқу немесе шет тілдер институтындағы кешкі курстарға жазылу, немесе ақылы курстарға жазылу немесе репетитор жалдау.

Сонымен, біз мақсаттың қалай қалыптасатынын («не істеу керек?») білеміз, міндеттің (уақыт аясы, басқа мақсаттармен бірге сәйкестендірілген нақты міндет), стратегияның қандай екенін де білеміз. Енді жұмыс процедураларын және саясатты немесе жағдайды қарастырайық.

### **Жұмыс процедурасын және саясатты әзірлеу**

Жұмыс процедураларын және саясатты немесе жағдаяттарды әзірлеу- бұл ең алдымен, ішкі құжаттарды әзірлеу, сыртқы әлеммен тиімді байланысты қамтамасыз ету және ұйымның ішкі жағдайымен өзара әрекетті орнату. Бұл ұйымның қызметкерлерімен, сонымен қатар серіктестермен және басқа да қызығушылық танытқан жақтармен (жеткізуші, клиенттер, тапсырыс берушілер, демеушілер және т.б) келісім шарт, келісім, еңбек шарттарын құрастырудың дұрыс заңи негізін жасау. Бұл әзірлеу және оны уақыт өте келе өзгерту (егер де құрылтайшы құжаттар қажеттілігі), бұл негізгі заңдылықтармен сәйкес келеді. Саясат немесе жағдайды әзірлеу аясында мынандай құжаттар көрсетіледі: персонал туралы жағдай, ұйымның ақыл-ойдық меншігі туралы жағдай, еріктілер туралы жағдай, филиалдары туралы жағдай және т.б. Жоғарыда аталған құжаттарды ұйымның барлық мүшелерімен үнемі дамыту, құру, қайта әзірлеу жандал ретінде алдын алу және шешімін табуға мықты негіз болып табылады.

Кейін жоспарлаудан **ұйымдастыру** үрдісіне үздіксіз кірісеміз. Оның астарында не түсіндіріледі?

### **Ұйымдастыру үрдісі - менеджменттің функциясы ретінде**

Бұл ең алдымен ұйымдасқан құрылымды орнатумен байланысты.

### **Ұйымның құрылымдық қағидалары**

Ұйымдасқан құрылым - бұл түрлі деңгейдегі жұмыстарды топтастыру үрдісі: міндеттер топтастырылады және жұмыстар қалыптастырылады, бөлімдер бойынша топтар қалыптасады, бөлімдер департаменттерді қалыптастырады. Құрылымның ерекшеліктерінен формальді және формальді емес ұйымдар ажыратылады. Формальді ұйым мақсат және міндеттерімен иерархиялық құрылымды ұйым, оған билік органдары мен жауапкершіліктер бекітіледі. Формальді емес ұйым-белгісіз қатынастар мен аяқ асты мүшелікке, еркін құрылым және мобильділік ұйым. Құрылымдау үрдісіне негізгі жеті жолдармен ерекшеленеді:

Функционалды құрылым - олардың тарапынан орындалатын функциялар негізінде бөлімдер құрылады, яғни, атқарылатын жұмыстар сипатымен сәйкестендіріледі;

Шығарылатын өнім немесе көрсетілетін қызмет негізіндегі құрылым, яғни, қандай да болмасын өнім, қызмет, сервис қызметінің құрылымы;

Территориалды немесе географиялық құрылым – егер де ұйымның филиалдары, бөлімшелері немесе еншілес кәсіпорны болған жағдайда;

Сатып алушы, клиент негізіндегі құрылым - осындай жолдармен барлық әрекеттермен сәйкестендіріле, сатып алушы немесе ұйым қанағаттандырылу қажеттіліктерімен бірге;

Үрдістер/құралдар негізіндегі құрылым - функционалды құрылым негізі және осы қағида;

Жоба аясындағы құрылым- нақты мақсаттарға жетуге арналған жобалар бөлімін құра алады;

Құрылымға гибридті жол-екі және одан да көп құрылымдық стратегияны бір уақытта қолдану;

Сонымен, біз құрылымды ұйымның ішкі өзара әрекеттерін анықтау үрдісі туралы сөз қозғадық. Келесі логикалық тұрғыда болатын қадамның бірі жұмысқа сипаттама беру немесе қызметтік міндеттерді әзірлеу болып табылады. Сізге қызметкерлер штаты әзірше жоқ деп есептеңіз, бірақ та қызметтік міндеттер күннен күнге өсіп бара жатыр. Оның негізі неде? Оның негізі ұйымның құрылымын әзірлеу. Бірақта штат жоқ болса да, құрылым жасауға бола ма? Мүмкін болуы емес, сонымен қатар болуы шарт. «Бұл неден?» - деп қызығушылық таныту керек. Бұның барлығы осыдан бұрын жасалынған мақсат пен стратегия әзірленген болатын. Осы жағдайдағы құрылым іздестіру ретінде, сонымен қатар стратегиядан тәуелді болады.

### **Қызметтік нұсқамаларды құру**

Жұмысты сипаттаудың 12 түрлі жолдары бар, біз соның ішіндегі қызметтік нұсқамаларды әзірлеуге тоқталайық.

Қызметтік нұсқамалар – бұл бір қызметте жұмыс жасайтын тұлғаның атқаратын қажетті міндеттерінің тізімі, бұл сонымен қатар дағдылар мен біліктіліктерін орындауға арнауға қажетті көрсеткіштер. Бұл міндеттер «Не істеу керек?» деген сұрақ негізінде қалыптасқан, SMART критерияларына жауап береді.

Біз мақсатты, стратегияны, құрылымды, тіптен қызметтік нұсқаманы да қарастырып үлгердік, енді біз **адамзаттық ресурстарды басқару** үрдісіне көшейік.

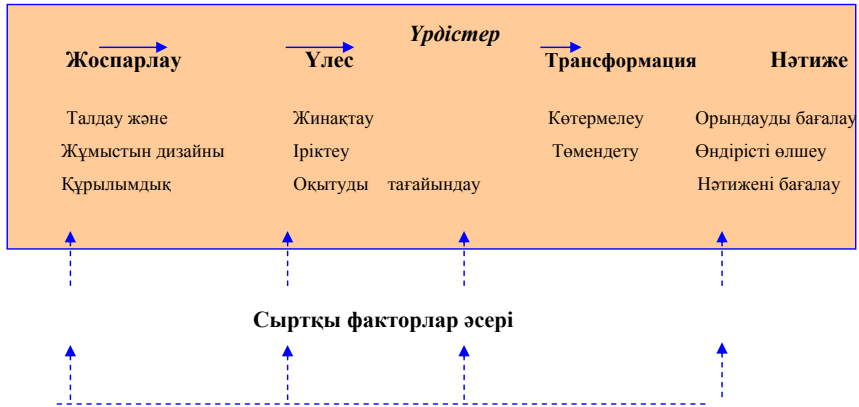
### **Адамзаттық ресурстарды басқару - менеджменттің функциясы ретінде**

Адамзаттық ресурстарды басқару өзіне қызметкерлерді жұмысқа алу, іріктеу, тұрақты оқыту, және қызметкерлердің әрекеттерін үнемі бағалау.

Жұмысқа алу – бұл теңізге ауды салғанмен тең. Бұл адамзаттық ресурстар қайнар көзінің білімі – еңбек биржасы, мамандықтар жәрмеңкесі, еңбек агенттіктер, Еріктілер үйі және т.б. Іріктеу – бұл тестілеу, сауалнама жүргізу, әңгімелесу, интервью алу процедурасымен әзірленген, олар ұсыныс хаттары, CV, түйіндеме, автобиография. Бұл маржанды тапқанмен тең. Ары қарай қызметкерлерді оқыту үрдісі жүреді. Осы жерде оларды неге үйрету керек, қашан және қалай? Қызметтік нұсқамалардың даяр екенін ұмытпаңыз. Олар жерде орындауға қажетті міндеттемелер жазылған. Ал кез келген міндеттемелердің қатарына – қажетті дағдылар мен іскерліктер жазылған. Осыдан барып, біз өзіміздің адамзаттық ресурстардың ішкі және сыртқы үрдісін құрастырамыз. Осы жерде, тағы да айта кететін жайт, халықаралық стандартқа сәйкестендіріле, өздерінің қызметкерлерін оқытуды ұйымдастыру үшін жылдық бюджеттен 2% қаражат жұмсалады.

## Адамзаттық ресурстарды басқарудың негізгі модулі

### Ұйымдасқан шекаралар



### Адамзаттық ресурстарды жоспарлау үрдісі

Бұл үрдіс өзіне мынандай аспектілерді енгізеді:

Адамзаттық ресурстарды жоспарлау;

Жұмысты талдау және дизайн;

Ұйымдасқан құрылымды құру.

Енді адамзаттық ресурстарды жоспарлауды толығымен қарастырайық – бұл персоналмен байланысты орталық әрекет, ол ұлттық және ұлттық еңбек нарығында ұсыныстарды енгізе келе, адамзаттық ресурстармен ұйымдасқан қажеттіліктерді енгізумен ерекшеленеді. Жоспарлау келесідей сұрақтарға жауап береді: даму кезеңінде ұйым қандай позицияны ұстану керек; ал ертеңгі күнге не керек; техникалық және негізгі жұмысшыларды, штаттық және штаттық емес, тұрақты және еліктірілген жұмысшылардың құрамын анықтау; кадрларды табу көздері және т.б. Ұйымды жоспарлаумен адамзаттық ресурстардың Бөліміндегі жұмыс күштерін жоспарлау жөніндегі маман немесе кадр саясатының Бөлімі айналысады. Адамзаттық ресурстарды жоспарлау сұраныс және жұмыс күшінің ұсыныстары және осы екі факторларды қолдану үрдістерінде пайда болған мәселелер. Жоспарлау моделі өзіне келесіні енгізеді, олар:

Сыртқы ортадан ақпараттарды жинастыру: экономикадағы, технологиядағы өзгерістер, бәсекелестік; еңбек нарығы; мемлекеттік реттеу;

Ішкі ортадан ақпараттарды жинастыру: ұзақ мерзімді жоспарлар; адамзат ресурстарда пайда болатын бизнес жоспарлар; қазіргі кадрлардың жұмыстарын бағалау.

Адамзат ресурстарына сұранысқа болжау: қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді;

Адамзаттық ресурстардың ұсыныстарына болжау: ішкі және сыртқы ұсыныстар;

Бағдарламаны жоспарлау және жүргізу; жұмысшылардың санын көбейту немесе қысқарту;

Дағдыларды комбинациялауды өзгерту;

Менеджерлерді дамыту;

Жоспарлау үрдісі туралы жауапты ақпараттарды алу: болжау нақты болды ма?

Бағдарлама қажеттіліктерді өтеді ме?

### Адамзаттық ресурстарды трансформациялау үрдісі

Бұл қадам адамзаттық ресурстарды трансформациялау категориясының екі негізгі оқыту және дамыту деген категорияларын қарастырады.

Бұл үздіксіз өмір бойғы бейімделуді білдіреді, яғни, білімдерді кеңейту және дағдыларды жетілдіру болып табылады. Ұйымды дамыту – бұл үздіксіз және тоқтатас үрдісі; сандық өзгерістер сапалы өзгерістерге әкеп соғады; даму үрдісі қайталанбас, бірақ та алдыңғы кезеңдерге қайта айналып келетін жағдай. Оқыту – ағзаның ішкі үрдісі, оның нәтижесінде тәжірибесімен байланысты болатын жұмысты атқаруды өзгертетін қабілет болып есептеледі, ал ересектік жастағы жетістіктер.

Ұйымның дамуына және оның жетілуіне не әсер етеді?

Ұйымда қалыптасқан климат – жекелей, сонымен қатар психологиялық (сыйластық, қолдау, қанағат);

Оқытуды жоспарлау үрдісіне қызметкерлерді еліктіру;

Жұмысшылардың оқудағы қажеттіліктерін анықтау;

Жоспарлау және мақсаттарды қалыптастыруға жұмысшыларды еліктіру;

Оқыту жоспарын іске асыруға көмектесу;

Оқуды бағалауға еліктіру;

Қазіргі кезде оқыту ұйымдардың концепциялары кеңінен тарала бастады – бұл барлық жұмысшыларды оқытуға ықпал ететін және үздіксіз әрекет ететін үздіксіз дамудың позитивті жетістікке жету мақсатымен трансформацияланады.

Келесі менеджмент бұл басшылық.

### **3.3.4.Басшылық – менеджменттің функциясы ретінде**

Басшылық өзіне мыналарды енгізеді: өкілеттіліктерді қолдану бойынша процедураны әзірлеу; мотивтерді басқару; қақтығыстарды басқаруды үйлестіру; шешімді табуға ешқайсына ұқсамайтын шығармашылықты стимулдау. Ұйымда бір біріне өзара ауыстырмаудың бар екені қажет, сол немесе басқа да адамның жоқтығынан өкілеттіліктер механизмінің іске асуы. Сол уақытта кез келгені өз саласында «мықты» деп танылуы, ол оның иеленген позициясына, міндеттемелерінің деңгейін орай, сол атқа ие болады. Жұмыста жұмысшы толығымен қайта әсерін беру үшін келесідей параметрлер жиынтығымен қамтамасыз етілді: автономдылық (жеке жұмыс орны, жобадағы оның үлесі), қажеттілігі (тұтас механизмде өзінің қажеттілігін сезіну), кәсібилігі, өзара ауыспалығы.

### **Мотивтергі басқару**

Ұйым өзі мадақтау әдістерін ойластыру қажет. Көп жағдайларда басшылар жұмысшыларын мадақтау керектігі жайлы ұмытып жатады. Мадақтау ұйымда адамдарды бағалап, олардың жұмыс жасауына стимул береді. Жұмысшылар және еріктілер өздері жауап беретін жұмыстарына ризашылықтарын сезінулері керек. Ең жақсы мадақтау ол «рахмет» сөзін айту. Жұмысқа жағымды жағдай жасау, олардың еркін сезінулеріне қол жеткізу бұл да марапаттаудың бірі. Жоқ дегенде жылына бір рет басшы немесе үйлестіруші жұмысшылар мен еріктілерді жинап алып, жыл қорытындысын жасау қажет. Бұл жерде ұйымның миссиясы, құрылымы және саясаты туралы айту қажет. Сонда кез келген жұмысшы ұйымның ішіне еніп, бір тұтас екендігін сезетін болады. Бұл жұмыстар көздің майын алатын жұмыстарда атап өтілген жөн, мысалы, мәліметтер базасын толтыру. Ұйымның табысқа жетуінде өзінің үлес бар екенін көрген жұмысшылар мен еріктілер тиімді өзара мотивацияға иеленеді.

Жұмысшылар жұмыстарының нәтижелерін мадақтау және мойындаудың негізгі үш категориясы мынандай: 1) алғыс білдіру; 2) оқыту; 3) үлкен өкілеттіліктер беру.

Стимулмен бірге мадактаса, онда ол жұмысшылар мен еріктілердің әрекеттерін тиімдірек етіп, жұмыс атмосферасына жағдай тудырады.

Теория жайлы бір ауыз сөз:



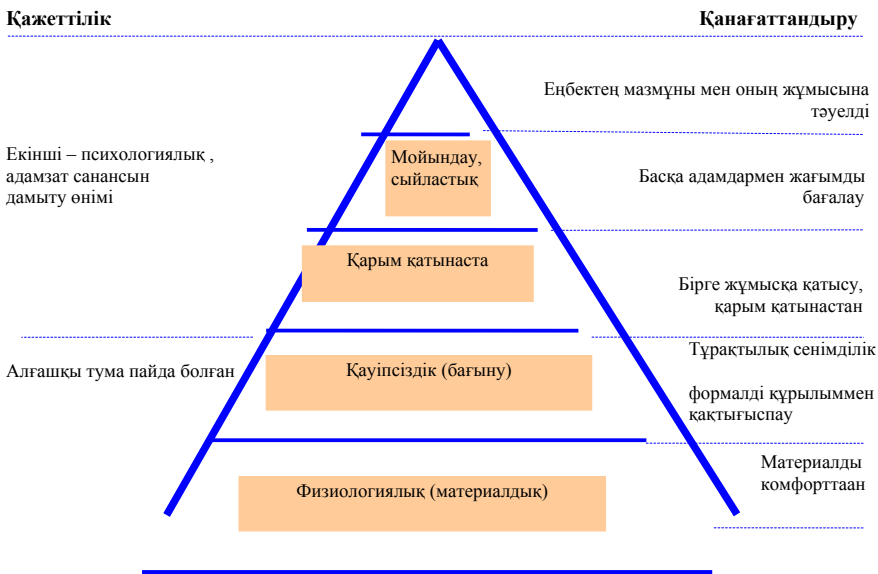
Мотивация (стимулдау) - өзінді және басқаларды ұйымның максаттарына немесе жекелей максаттарға адамды құштарландыру.

Қажеттілік – психологиялық немесе табиғи тартылыс жағынан бірдененің жоқтығын сезіну.

А.Маслоу бойынша қажеттіліктер иерархиясы (пирамидасы) (1940ж.ж.)

А.Маслоу мынаны орнатты: адам бір уақытта түрлі деңгейдегі қажеттіліктерді сезінеді, бірақ та сол қажеттіліктер сол деңгей бойынша доминаттанбайды. Сонымен қатар, адам төменгі деңгейдегі өзінің қажеттіліктерін қанағаттандырғандықтан, ол жоғары деңгейдегі қажеттіліктерді қанағаттандыруға тырысып, соны сезінеді.

**Өзін өзі көрсету**



Адамдарды қалай мотивациялауға болады, олардың ішкі мотиваторларын қалай танып білуге болады, қалай үнемі жемісті еңбекке жетудің жолы қандай, оның сөнуіне қалай жол бермеу керек? Сонымен қатар осы жерде ақша (еңбекақы) – бұл үлкен мотиватор, бұл жерде әділеттілікті, шығармашылық өзін жетілдіруді, біздің әлеуметтік психологияны туралы жағдайды ұмытпаңыз, ол мойындау, қарым қатынас және қажеттілікті сезінуге бағытталған.

### **Шығармашылықты стимулдау**

Бұл жерде барлық деңгейдегі жұмысшылардың алдында тұрған түрлі міндеттерді шешудегі инновационды жолды стимулдауға ықпал ететін шығармашылық атмосфераны құратын ұйымға ерекше көңіл бөлу керек. Формасы жағынан, сонымен қатар инициативалар, идеялар, жолдар мазмұнын да мадақтау қажет. Сол немесе басқа да жағдаяттарды шешуде тек рационалды жолды емес, сонымен бірге иррационалды жолдың құралдарын қолдану қажет. Шығармашылық аясында рухани әрекет түсіндіріледі және соның нәтижесінде түпнұсқалы құндылықтар немесе қайталанбас өнім даярланады. Шығармашылық – бұл қажеттілікке жаңашылдықпен келу қабілеті. Шығармашылық аясында кез келген адамның және ұйымның бірегей еместігі, қайталанбастығы түсіндіріледі.

Жұмысшылар алдына нақты міндеттер қоя алатын ұйым жетістікке жете алады, сол міндеттер қатары мынандай:

- практикалық дағдыларды қалыптастыру және өзінің әрекетін креативті үрдісті пайдалану іскерлігіне үйрену;
- креативті ортаның сипаттамасын танып білу;
- шығармашылық жолда өзін жүзеге асыруда барьердің алдын алу;

Шығармашылық жолмен қамтамасыз ету ұйым үшін әрекеттердің бірнеше мәрте тиімділікке жеткізеді, сонымен қатар материалды, адамзаттық ресурстармен қамтамасыз етеді.

### **Бақылау – менеджменттің функциясы ретінде** ***Ұйым Әрекетінің Тиімділігін Көтермелеу құралы ретінде***

Ол қандай элементтерге бөлінеді?

Ең алдымен олар – «біздің сүйікті есептеріміз!». Ішкі және сыртқы есептер жүйесі орналастырылған: есептер құрылымы, уақыт рамкалары, форматтары, жауапкершілік. Басқа сөзбен айтқанда, бұл **ҰЙЫМ ӘРЕКЕТТЕРІНЕ ҮЗДІКСІЗ ТАЛДАУ** және оның қоршаған ортасы мен өзі орналасқан ортасына да талдау жасау.

Жүзеге асырылғанмен жоспарда іс жүзеге асты ма, әріптестермен ынтымақтастығы орнады ма, меншікті даму болды ма? Жаңа не нәрсе болды, позитивті? Өздері не нәрсеге үйренді, басқаларға не үйретті? Басында көзге көрінбей жүрген мәселелер, кейінген ұлғайып, үлкен мәселелерге айналуының себептері неде? Негіз алған ұйымға бұл алдыға жылжудың бір жолы ма?

Сонымен, алдымызға не бастау керек, нені қолға алуымыз тиіс деген сұрақтар туындайды.

### **Ұйымның дамуына талдау жасау**

Бұл жерде ең алдымен ұйымның **миссиясына** толығымен тоқталуымыз қажет. Ол әрекеттерге сәйкес келіп жатыр ма? Оның қажеттілігі бар ма және оның модификациясы түзетуге жатқызыла ма? Ол үшін сыртқы және ішкі ортаның өзгерістерін, жаңа мүшелер мен жаңа бағыттарды қарастыру керек пе?

Оған ұйымның **құрылымы** да жатқызылады. Қайта құруда қажеттіліктер туындады ма (егер де ұйымдар және бағдарламалар кеңейтілсе - қысқарса), қандай жаңалықтар енді, неден бас тарттық? Ары қарай сізді қаншалықты **жоспарлау** үрдісі қанағаттандырып жатқандығына көз жүгіртейік (жоспарланған нәтижелерге қол жеткіздік пе?), жоспарлау бойынша дағдылар жеткілікті болды ма? әдебиеттер, тренингтер, кеңесшілер қызметтері жеткілікті болды ма?

Көз алдымыздан донорларға, сонымен қатар ішкі есептерді, яғни, **есеп беру** жағдайын көз алдымыздан түсіріп алмайық. Ішкі есеп беру талдау, бағалау және талдау құралы ретінде (бұл жерде есеп берудің жүйесі туралы сөз қозғалады, есеп беру формасы мен құрылымы). Қаншалықты осы жүйе сізді қанағаттандырды немесе қаншалықты деңгейде қанағаттандыра алмады?

Біздің талдауымыздың келесі бір бағыты **адамзаттық ресурстардағы** сандық және сапалы өзгерістер (штаттық, штаттық емес, еріктілер құрамы), кәсібилік, жасерекшелік, жыныстық белгілер бойынша қандай өзгерістер болды? Барлығы өздерінің міндеттері мен өкілеттіліктерін толыққанды орындады ма? Олар қандай үлгіде тағайындалады? Жұмысты сипаттау және қызметтік нұсқамаларға көшуге бола ма? Қандай үлгіде адамзаттық ресурстардың дамуы басталды: білім, оқыту, тренинг және т.б. соларды есепке алсақ қалай болады, қатысқан адамдар саны қанша? Қандай тренингтер, курстар, кеңестер тиімді болды? Сіздің талқылауыңызға шақырған кеңесшіңіз талдау нәтижесін талқылауға көмектесе ала ма (егер де Сіз өзініңіздің ұйымыңызда қолдансаңыз)?

### **Ұйымның үздіксіз әрекеттерін талдау**

Әңгімемізді **салыстырылған** жоспарлы (кезектегі, жылдық) әрекеттен және жүзеге асқан әрекеттен бастайық. Қандай шығындар? Аса көп пе? Форс мажорлы жағдаяттар қалай? Қандай іс шараларды жүзеге асыру қиынға соқты, оны біршама уақытқа кейінге қалдырған боларсыз? Неге? Бұндай жағдайға бірінші рет кездесуіңіз бе, әлде әдеттегі стратенияның жоқтығынан ба?

**Өкелген пайдасы** туралы талқылауда ерекше мән беріңіздер. Бұл жерде ұйымның барлық мүшелерінің емес, сонымен қатар мақсаттық топтың және Директорлар Кеңесінің және серіктестіктегі ұйымның біреуінен, дамыту бойынша кеңесшіден тікелей сұрақ қоя отырып, осы жайлы ой пікірлерін ортаға салу. Осы жерде қаншама ой жинақталады, қаншама ұсыныстарды аласыз. Келесідей жағдайға аса мән бергеніңіз жөн: **біздің мақсаттық топтың өміріне қандай үлгіде өзгерістер қажет?** Егер де біздің ұйымыз болмаса? Барлығы сөзсіз өзгеріске ұшырауы мүмкін.

Өзіңіздің ойыңызды дәлелдегеніңіз жөн. Біздің жұмыстардың нәтижелері олардың күтілімдерімен сәйкес келе ме? Кез келген алған қызметтері туралы, бүгінгі күтілімдері туралы біраз сөз қозғасын. Бірақ та ең қиыны, ол **жоғарғы пилотаж – бір жыл ішінде өзінің күтілімдерінді ұсыну**. Ол жоспарлау дағдылары және позитивті тәжірбиелерді трансформациялау және талдау деңгейіне тәуелді болып табылады.

Мынаны еске түсіріңіз, **ұйымның өмір сүру мерзімі аяқталды, бірақ та оның өмір сүру ұзақтығы өзін талдау іскерлігіне және содан шыға келе, дамуға да тәуелді екенін ұмытпаңыз**.

Ары қарай, әрине жұмыстың орындалуына талдау жасалынады. Жұмысты мадақтау, сыйлықпен марапатта жүйесін әзірлеу, сонымен қатар алып тастар жағын да қарастыру керек.

Сол немесе басқа жұмыстың орындалуын талқылау өте қызықты. Жоспарлау үрдісінде біз индикаторларды салғанымызды ескеріңіз, ол сол міндеттің қаншалықты деңгейде жүзеге асқандығы, сапалы және сандық көрсеткіштеріне жеткендігі ескеріледі?

Енді біз жоспарланған нәтижені жүзеге асқан нәтижемен салыстыруымыз қажет, біздің күтілімдеріміз қаншалықты болғандығын ескерейік: 50% немесе 80%? Олардың арасындағы айырмашылықтарды болашақта алдын алу үшін пайдаланған дұрыс. Орындалу сапасын бағалау – бұл өте күрделі үрдіс, ол қақтығыстардың негізіне бастау болуы мүмкін, сондықтан да осындай механизмдерді әзірлейтін процедуралар оны үнемі көз алдынан алмау қажет.

## **3. ӘЛЕУМЕТТІК МАРКЕНТИНГ НЕГІЗДЕРІ**

Коммерциялық компанияға қарағанда коммерциялық емес ұйымдар табыс көзін алуға ұмтылмайды және «қаржылай емес» мақсаты мен міндеттеріне ие емес. Егер де коммерциялық компанияда маркетингтік әрекеттің қарқынды көрсеткіштері ерекше рөл атқарса, онда коммерциялық емес ұйымда бұл көрсеткіштер жұмыс жасамайды. Коммерциялық емес ұйымның тиімділігі «қоғамдық пайдамен» ерекшеленеді.

Қалыпты жұмыс жасау үшін, кез келген ұйым ресурстарға зәру болып табылады. Коммерциялық фирмалар пайдаланған ресурстар үшін төлейді – еңбек, материалдар, жер, мамандардың білімі. Ал коммерциялық емес ұйымдар бұл ресурстарды тегін (ерікті еңбек, сарапшылардың тегін кеңестері, тегін мекеме, салық жеңілдіктері) немесе төмен бағағамен (мысалы, қосымша құн салығына жеңілдіктер) алады. Осы жерде коммерциялық ұйымдар өнімнен түскен пайдадан өздерінің шығындарын жауып отырады. Коммерциялық емес ұйымдар өнімдерді немесе қызметтерді жүзеге асырудан түскен пайдаға өздерінің шығындарын жаба алмайды және олар қайырмалдылық, гранттар есебінде қаражаттарды еліктіреді.

Осындай сипатта, коммерциялық емес ұйымдар маркетинг саласында екі өзара байланысты міндеттермен соқтығысады – а) қажетті ресурстармен қаражаттарды еліктіру әрекеттері; б) еліктірілген ресурстар мен құралдарды ұйымның миссиясына сәйкестендіріле пайдаланады.

Еліктірілген ресурстар туралы, сонымен қатар оларды ұйымның миссиясына сәйкестендіріле пайдалану жөніндегі қажеттіліктері туралы сөз қозғалады, КЕҰ басшылары екі топтағы «клиенттермен» жұмыс жасаулары керек. Осы екі топтың қызығушылықтары мен күтілімдерінің арасындағы балансты сақтау өте қиын міндеттердің қиыны болып есептеледі. Мысалы, демеушілік білдірген ұйымдар коммерциялық емес ұйымдарға бөлінген қаражаттарды ұйымның миссиясына орай жұмсағанды талап етуі мүмкін, яғни миссияның негізі болып табылатын қандайда болмасын нақты топтарға жұмсалуды талап ете алады, ал сол кезде ұйымның басшылары бағдарламаның клиенттері халықтың басқа топтары болып табылатынын ескертуі де мүмкін.

Коммерциялық әрекеттің негізгі ұстанымы «Клиент әрдайым дұрыс» дегенді алдыға қою. Бірақ та бұл ұстаным коммерциялық емес ұйымдар туралы айтқанда жылжып кетеді. «Клиенттің дұрыс» дегені көп жағдайларда ұйымның миссиясына қарама-қайшы келуі әбден мүмкін. Мысалы, егер де ұйымның миссиясы мүгедектігі бар адамдарға тәуелсіз өмірмен қамтамасыз ету болса, онда консервативті көзқарас қоғамда ғана емес, сонымен қатар мақсаттық топқа және әлеуметтік өмірдегі мүгедектердің рөлі ұйым үшін күрделі мәселені тудыруы мүмкін. Осы жерде «маркетинг идеясы» біраз уақытқа дейін оның әрекетінің негізгі фокус тобы болуы мүмкін.

### **1 Кезең. Сіздің ұйымыңыздың ойықшасын анықтаңыз.**

Сіздің ұйымыңыздың қоғамдық ойықшасын анықтау бұл жергілікті қоғам өмірінде маңызды рөлді атқаратын бірегей рөлді анықтау және қалыптастыру. Ол сіздің ұйымыңызға сипатта береді, яғни, *сыртқы көзбен қарағанда сіздің ұйымыңызды қалай елестетіні* жайлы сипаттама беріледі.

Ойықшамен айналысатын анықтамалар ұйым тұрыла жалпы сұрақтарға немесе бағдарламаның жалпы сұрақтарына жауап бере отырып, ұйымның маркетингтік жұмысын жүргізер кезде пайдалатын «ұйымның ерекшеліктері туралы арыз» әзірлеуге ықпал етеді. Сіздің ұйымыңыз және оның рөлі қоғамда маңыздылыққа ие болып, сұраныс көбейген жағдайда сіздің үлес қосып жатқан еңбектеріңіз қоғам дамуында ерекше үлес қосып жатқандығымен көзге елестейтін болады («бұл солар ма...»). Қоршаған орта сіздің рөліңізді және қоғамдағы орныңызды орнатқан кезде олар *сіздер* оларға *олардың* күтілімдерін ұсына алатындарына сенім артады. Сіздер қарым қатынастарды нығайтуға тырысатын адамдарға қол жетімді болып табыласыздар. Нәтижесінде білім мен қарым қатынастың алмасуы жоғары дәрежеде болып, басқа ұйым туралы білімге қол жеткізе аласыз. Сіздің ұйымыңыздың ойықша тезірек анықтау өте жоғары жетістікке орта есеппен жету: онымен бірге жаңа горизонттар жетіледі.

1. **Өз міндеттеріңді анықтау.** Сіздің ұйымыңыздың ерекшеліктері туралы хабарландыруда сіздің мақсаттарыңыз бен міндеттеріңізді нақты көрсеткеніңіз жөн.

2. **Қажеттіліктеріңізді/қабілеттеріңізді және олардың қанағаттандырылуы анықтауға тырысыңыз.** Нақты қажеттіліктерді қанағаттандырылуы (қазіргі кезде, сонымен

болашақта) қоғамның алдында сіздің рөліңізді анықтауға және ойықшаны тандауда негізгі критерияның бірі болып табылатынын ескеру керек. Міндеттемелер мен шарттар өзгермейтін болғандықтан, ұйымның рөлі мен уақыт жағынан өзгерістер болады.

3. ***Сіздер анықтаған барлық қажеттіліктермен/қабілеттерді қанағаттандыру керек.*** Көптеген сарапшылар мынаны бекітеді: сіздер жұмыс жасайтын салада ең үздік ұйымның бірі деген дәрежеге жетіп, халықтың көңілінен шыға білсеңіз, қоғамдық пікірге зор ықпал жасай аласыз; Бұл өз тарапынан өсу немесе сіздер ұсынатын қызметтер саласының кеңеюінен бас тарту деген сөз емес. Бірақ та оны аса мұқият және абайсыздықпен жасау керек.

4. ***Сіздің салаңызда бәсекелестікке аса мән беріңіз, өйткені ол сол саладағы жағдайыңызды анықтауға ықпал етеді.*** Сіздің ұйымыныңызды рөлін жоғарлату және маңыздылыққа ие болудағы бірнеше кеңестер:

1) Ұйымның ерекшеліктері туралы хабарландыруды жұмысшылар, еріктілер және мүшелер білетініне көз жеткізіңіз, өйткені олар ұйымның маңыздылығын ескере келе, жұмысты алдыға жүргізуі әбден мүмкін.

2) Үлкен аудитория көлемінде ұйымның ерекшеліктері туралы хабарландыруды «сезіне» беруіңізді жалғастыра беріңіз.

3) Есте қаларлықтай көпшілік хабарландырулармен жиі шығып тұрыңыз.

4) Сіздің салаңызда жұмыс жасайтын кәсіби бірлестіктер, клубтар және ассоциациялар әрекеттеріне қатысуда белсенді болыңыз.

5) Бұқаралық ақпарат құралдарында жиі шығып тұрыңыз.

6) Өзініңіздің көзқарасыңызды дәлелдей біліңіз. Сіздің тарапыңыздан жасап жатқан қызметтерге қатысты мәселелер туындаса, онда өзіңіздің ойыңызды, көзқарасыңызды толығымен жеткізуге тырысыңыз. Бұндай мінез-қылық сіз үшін сенімді болатынын ескеріңіз.

## **2 Кезең. Маркетинг саласында Сіздің күш-жігерлеріңізге талдау жасаңыз.**

Осы кезең аясында сіз маркетинг саласына жіберген күш жігеріңізді талдайсыз және қажеттіліктерді анықтайсыз, сонымен қатар ол алдыға қойған мақсаттарға жетуге арналған міндеттерді өзгертуге, толықтыруға немесе жақсартуға әсерін тигізеді.

Маркетинг саасындағы «аудиторлық тексеру» бұл маркетинг саласында сіздің дұрыс жасап жатқандығыңыз туралы жалпы көріністерді алуға сіз жауап беретін бірнеше сұрақтар, оны сіз алты маркетингтің ұғымдарымен жүргізе аласыз:

1. Өнім сіз ұсынатын тауар немесе қызмет.

А) Сіздің өніміңіз болып не табылады? Сіздің өніміңіз бұл Сіз қалаған дүниеге айырбастайтын қымбат нәрсе. Сіздің өніміңізге немесе жетістігіңізге жетістікті қамтамасыз ету үшін сіз сол өніміңізді немесе қызметіңізді тұтынушыға дәлелдей алуыңыз қажет, ол олардың қажет ететін дүниесіне нағыз дұрыс келетін өнім немесе қызмет екенін түсінетін болады. Егер де адамдар өнімнің маңыздылығын түсінбесе, қолданар кезде қиынырақ десе немесе ол оған ұнамаса, онда оның маркетинг үрдісіндегі біршама өзгерістерге енгізілуі тиіс.

Б) Сіздің өніміңіз жоғары сапалы өнім қатарына ене ме, нақты қажеттіліктерді өтейме?

2. Көпшілік (қауым) – сіздер айырбас жасайтын адамдардың топтары (мысалы, Сіздің ұйымыңыздың клиенттері, еріктілер, бағдарламаға қатысушылар, донорлар, жергілікті билік органдары).

- қандай топтар «сіздікі» болып табылады?

- дұрыс анықталған ба, пайдасы туралы біле ме?

3. Бағасы – тауар немесе қызметке сұрайтын құныңыз. Егер де қызметтер тегін болса, онда бағалар – бұл уақыт пен сенімділік. Адамдар тегін қызметті алғанда уақыт, білім олардың бағалануы екенін түсінгендері дұрыс; Сіз үшін сенімділік пен олармен қарым-қатынасты ұстап қалу керек емес пе?

- Сіздің бағаңыз экономикалық деңгей мен күтілімдерге сәйкес келе ме? Сіздің бағаңыз тым төмен немесе жоғары емес пе?

4. Орналасқан жері - өнімді алуға болатын орын.

- Сіздің ұйымыңыздың орны қаншалықты? Ол адамдарға қол жетерлік пе?

5. Өндіріс –сұранысты қаншалықты қанағаттандыра алатын жағдай.

- Сіз өнімді қанағаттанарлық жағдайдасыз ба? Сұранымды қанағаттандыруда тиімділікке жете аласыз ба?

Сұранымды қанағаттандыру қажеттілігі еріктілердің санына, адекватты мекеменің санына сәйкестендіріле талап етілуі тиіс.

6. Жарнама (үгіттеу) – адамдардан жақсы реакция алу үшін жасалатын қадам.

- Адамдарды еліктіруде тиімді әдістер қолданасыз ба? Сіздер жасаған тәсілдер мен әдістерді қолданыңыз, оның кез келгенінің тиімділігін бағалаңыз.

- Сіз қосар үлесіңіз, жақсартатын дүниеніз, неден бас тарта алар едіңіз?

### **3 Кезең. Маркетинг жоспарын әзірлеу.**

Маркетинг саласында Сіздің жұмыстарыңызды, күш-жігерлеріңізді бағалай келе, Сіз өзіңіздің күшті және әлсіз жақтарыңызды біле аласыз, соны өзгертуге жағдайыңызды жасай аласыз. Осы ақпараттарға не бола отырып, Сіз маркетингті жоспарын әзірлей аласыз. Маркетинг саласында Сіз қойған мақсаттарға жету үшін жоғары да аталған алты ұғымдардың стандарттарымен сәйкестендіріле сіздің жұмысыңызды алдыға жүргізуге болады.

Ол мынандай жағдаймен көрінеді:

Сізде адамдардың қажеттіліктерін/кабілеттерін қанағаттандыратын бағдарлама, қызметтер немесе өнімдер бар.

Сіз айырбастау негізінде пайда әкелетін өнімді айырбастау үшін қатынастар жасаймыз.

Баға (ақшалай түрінде болмаса да болады – мысалы, қызметті алуға кеткен уақыт) бұл өте жоғары емес, сонымен өте төмен қойылмаған дұрыс қағида.

Өнім қол жетімді болып табылады.

Сіз сұранымды тиімді қанағаттандыра аласыз, сандық және сапалы жағынан мақсаттық топтарды қанағаттандырумен сәйкестендіріледі.

Сіз мақсаттық топтардан келіп түскен жағдайларды мәліметтер ретінде қабылдай аласыз. Бұндай тиімді механизм мақсаттық аудиторияға жеткізеді.

### **4 Кезең. Жарнамалық кампанияны әзірлеу.**

Тиімді жарнама кампаниясы Сіз қалаған ақпараттарды немесе мәліметтерді көпшілікке жеткізуге тырысатын сіздің ұйымыңыздың Сіздер қалаған үлгісін құруға көмектеседі.

Жарнамалық кампанияны әзірлеуде Сізге сіздің ұйымыңыздың нақты үлгісін біліп алуыңыз қажет, мақсаттарын, міндеттерін, қандай тәсілдер қолданатынын анықтап алуларыңыз тиіс, оны Сіздің тәжірибеңізде де қолдануға болады.

Әлеуметтік маркетинг қоғамға немесе адамдардың белгілі топтарына, қоғамның нақты топтарына ақпаратты немесе бағдарламаны, қызметтерді, тауарларды жеткізуге арналған қадамдарды орындауға болжам жасайды. Оның мақсаты үлкен әлеуметтік мәселелерді шешу болып табылады. Ол үшін адамдар сол өнімнің пайдалығы, сол қызмет немесе бағдарламаның тиімділігі туралы білі керек.

Маркетингтік зерттеу Сіз көмектесуге тырысатын, әлеуметтік шарттар мен заңдылықтарға қоршаған ортаның әсерлерін анықтайтын адамдарға жауап берумен жүзеге асады. Осындай ақпараттармен Сіздер шешім қабылдай аласыз, олардың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін жасалынады. Сіздер сол адамдармен өздерінің тілдерінде сөйле отырып, алдына дайындалған сұрақтарға жауапты бере аласыз. Осындай жолмен Сіз тезірек өзіңіздің «тауарыңызды», «қызметіңізді» жүргізе аласыз. Бұл жетістікке жету үшін нағыз күшті құралы. Соңында Сіздің күш-жігеріңіз, уақытша және қаржылай шығындар ақталады. Сіз өзіңіздің мүмкіндіктеріңізді көтермелеп, адамдар санын көбейтіп, сіздің шешіміңізді түсінетін болады. Уақытты үнемдей келе, Сіз көптеген жетістіктерге жете аласыз.

#### 4. ҚОҒАММЕН БАЙЛАНЫС ДЕГЕНІМІЗ НЕ

«Қоғамдық байланыс» термині көп мағыналы және тұрақты ағылшын термині «Public relations» (паблик рилейшнз) аударылған термин – қоғамдық байланыс немесе қоғамдық ұйым дегенді білдіреді. Әлем бойынша ыңғайлы түрде қабылдау үшін «PR» (Пи Ар) деп қолданылып келеді. Кеңінен таралған «паблик рилейшнз» термині:

**«Паблик рилейшнз»** - бұл тенденцияны талдау өнері және ғылым, олардың салдарын болжайтын, ұйымның басшыларына ұсыныстар тастайтын, қоғамдағы және ұйымның, қызығушылықтардың бағдарламалары арқылы жүзеге асырылады.

**«Имидж (image)»** ағылшын тілінен аударғанда үлгі дегенді білдіреді. Имидж туралы сөз қозғағанда, ең алдымен адамның, ұйымның және тауардың сыртқы көрінісі. Сыртқы түрі бұл сол немесе мазмұнды көріністердегі формасы. Мысалы, спортшы ыңғайлы спорт киімін киеді, кішкентай балаларға арналған тауарлар қауіпсіздік формасына ие болады, ал дамыған фирма өзінің кеңсесін қаланың орталығынан іздестіреді және т.б. өйткені сыртқы түрі ішкі мазмұнмен салыстарғанда, біз «сыртқы» және «ішкі» деген терминдермен бөліп қараймыз.

**«Паблицити» (publicity)** – ағылшын тілінен аударылғанда – көпшілік, жарнама дегенді білдіреді. Бұл термин ережеге сай, ұйымдарға қатысты қолданады. Паблицити – бұл ұйымның үлгісі, қоғамдық санада бекітілген, яғни, ұйымның аталуына жеткілікті, кез келген адамда пайда болатын жағдаймен теңестіріледі:

Бұл ұйым нені білдіреді;

Қашан пайда болды, немесе айналысады,

Осындай басқа ұйымдардан ерекшелігі қандай

Паблицити қоғамдағы және жеке тұлғадағы ұйымның болу эффектісін жоғарлады. Мысалы, «Қызыл ай» паблицити бұл стихиялық зардап, әскери әрекеттегілерге қайырымдылық туралы көрініс, ал «Гринпис» паблицити қоршаған ортаны қорғау экологиялық акцияларымен негізделеді.

**«Промоушн» (promotion)** ағылшын тілінен аударылғанда қозғалу, қозғалту дегенді білдіреді. PR-ғы промоушн нақты мақсатқа қол жеткізу үшін міндеттерді қозғайды. Сонымен нарықта тауарды жылжыту туралы сөз қозғасақ болады. Осы жерде оған деген сұраныстың көтерілуі (тауар промоушны), саяси әрекетті жылжыту (саясатты жылжыту) және т.б.

Аталған терминдердің кез келгенінде арнайы өзіндік мақсаттары мен өзіндік жылжыту тәсілдері бар. PR технологияның басқа типі –жеке адамдарда бар іскерлік - PR жеке элементтері бойынша мамандар. «Паблик рилейшнз» кеңінен таралған мамандықтар:

Пресс-хатшы- бұқаралық ақпарат құралдарымен (БАҚ) жұмыс жасайтын мамандар;

Жарнамашы – жарнаманы ұйымдастыратын маман;

Имиджмейкер – имиджді құрайтын маман;

Спичрайтер (ағылшын тілінен аударғанда speech сөйлеу, ал write- жазу) сөз сөйлеу мәтіндерін құрастырушы.

Қоғаммен байланыс бойынша қызмет әрекетінің маңыздылығы адал ниетті қатынастарды құру және қолдау, қоғамдық қызығушылықтарды жүзеге асыру, үйлесімділікке және өзара түсінуділікке қол жеткізу бұның барлығы қоғамның қажетті шарттары болып табылады.

Қоғаммен байланыс бойынша жұмыс жасау ерекшелігі немесе бағыттары:

әділеттілік қағидасы, толық ақпараттандыру және ашықтық;

«зиянды тигізбе» қағидасы.

Тек осындай шарттарды орындағаннан кейін ғана PR жетістікке жетуге болады (ары қарай Л.Жуковтың «Табиғи көрсеткіштегі қоғаммен байланыс» мақаласындағы ақпараттар қолданылды).

#### **Азаматтық қоғам үшін PR мақсаты.**

Азаматтық қоғамда біз қандай да болмасын бір қызығушылықты көрсете алмаймыз немесе әрекеттің бағыттарын да анықтай алмаймыз, бұл жалпы қоғамның түрлі

қызығушылықтарын жүзеге асыруда нақты шарттар беретін: үкіметтік емес ұйымдар (ҰЕҰ) қоғамның қызығушылықтар саласында түрлі әрекеттерді жүзеге асырады. Азаматтық секторда PR әрекетінің алғы шарттылығы оның коммерциялық емес және мемлекеттік емес сипатқа ие болуы. Бұл факторлар анықталынып, қоғамдық ұйымдарға сеніп артып, халықты қолдау жүзеге асырылады.

Мемлекеттік, коммерциялық және азаматтық сектор өзара байланысты тығыз болатыны белгілі. Азаматтық қоғамдағы қоғамдық байланыстардың (PR орталықтардың) міндеті қоғамдық идеяларды, қызығушылықтарды және инициативаларды алдығы жылжыту, оларды халық, бизнес, билік тарапынан қолдау.

«Қоғамдық жағдай» туралы көріністер азаматтық қоғам туралы көріністермен тығыз байланысты, азаматтық сектордағы PR мақсаты бұл азаматтық қоғамның қызығушылықтарын құру, яғни, қоғамдық қатынастардың фундаменті, кез келген азаматтар.

Қоғаммен байланыстың ерекшелігі ол жеке тұлғаға бағытталған және қоғамның игіліне жұмсалады. Ол бұқаралық ақпарат құралдарында сөз сөйлеуі, жиында сөзді қозғауы, поштамен қарым-қатынасы немесе техникалық құралдармен немесе кәдімгі жеке байланыс арқылы тәсілдермен байланысты орнату. Қоғамның игілі туралы көріністер адамдардың өзара түсінушілігінің арқасында жүзеге асады. Яғни, өзара түсінбеушілік әрдайым бірінші кадамнан болмайтыны белгілі. Сондықтан да кез келген қоғаммен байланыстың ерекшеліктері қорытындыланып, ұзақ мерзімге ие болады.

Шыдамдылық және қайсарлық қиын жағдаяттарда және қарама-қайшы жағдаяттарда өзара түсінушіліктің бір шешімі, табысқа жетудің кепілі.

PR әрекет жекелей қоғамдық ұйымда мынандай қорытындыға келеді: азаматтардың әрекеттеріне пайдалыны арналған ақпараттандыру жолымен барлық деңгейде ұйымның беделін қолдаумен негізделеді.

Осындай қолдауларды өзіне енгізген іс шаралар жиынтығы келесідей циклді қамтиды:

Жобаның мақсаты, концепциясы және жоспары туралы кеңінен ақпараттандыру;

Оны жүзеге асыру үшін түрлі ресурстарды еліктіру;

Орындаушылықтарды оқыту және тандау;

Жобаны жүзеге асыруды бақылау және мәселелер және жетістіктер туралы қоғамды ақпараттандыру;

Нәтижені және жоспарды талдау.

### ***Байланыстарды мақсатты түрде жоспарлау.***

PR бойынша мамандардың жұмысының маңыздылығы – адамдар арасында өзара түсінушіліктерге қол жеткізу. Өзара түсінушілікке қол жеткізу танысудан немесе байланысты құраудан басталады. Байланысты орнатуда кез келген қатынастар, адамдар мен топтардың арасындағы байланыс және коммуникация болып табылады. Сонымен қатар PR бойынша ерікті мамандар қоғамның игілінің критерияларына жауап беретін байланыстармен жұмыс жасайды.

Маңыздылығы, барлық PR әрекеттер – байланыстарды орнату және қолдау, ал мақсаттарды жүзеге асыру негізінде байланыстар орналастырылады, басқа кәсібиліктермен айналысуы тиіс. Қандай да болмасын саланы үгіттеу бойынша маман үгіттелетін жоба бойынша құжаттарды даярлайды және жүргізеді; фильмнің продюсері түсірілімді қаржыландырумен айналысады.

PR қызметі үгіттеуші, продюсер, саясаткер, қоғамдық қайраткер, ұйымның немесе ассоциацияның жұмыстарын құруды жүзеге асырады. Сонымен бірге, кейбір «пиарщиктер» өздерін тікелей жарнамалаушы маман ретінде көрсетеді. Олардың көбісі бұқаралық ақпарат құралдарында жұмыс жасайды, газеттерде, теледидарда және бір уақытта журналист, редактор, продюсер, менеджер ретінде еңбек етеді. Қойған мақсатына орай, сол немесе басқа адамдармен байланысты орнату, бойынша жоспарлар әзірленеді.



### ***PR әрекеттің негізгі кезеңдері***

PR саласындағы жұмысты 3 топқа бөлуге болады – дайындық, негізгі және қорытынды.

#### ***1. Дайындық кезең.***

- мақсаттарды талдау және сараптама жасау;
- қоғамдық пікірді талдау;
- міндеттерді қою (қалыптастыру);

Дайындық кезеңінде негізгі әрекеттегі тұлғалардың өздігінен анықтауы жүзеге асады - жұмысқа тапсырыс берушісі және қоғаммен байланыс бойынша мамандар. Ең алдымен, жұмыстың өзіндік мүмкіндіктері бақылауға алынады. Сонымен, демократиялық сендіретін адам тоталитарлық мақсаттарды үгіттеу үшін жұмыс жасамайды. Міне, осы жерде абстрактыдан шыққан қоғамдық игіліктер ұғымы нақтылай түседі (мысалы, жалпы табиғатты қорғау емес, ластанудан өзендерді нақты қорғау; «жарқын болашақ» емес, мектептегі балаларға арналған тегін астарды әзірлеу және т.б.). PR бойынша гүлдендіру үшін бір уақытта шарттар анықталады – қоғамдық пікірді талдау жоспарланған шараларды қабылдауға дайын.

Міндеттерді дұрыс қоя білу – PR-ғы жұмыстың шешуші бөлігі. Ол технологияны (міндеттерді шешу тәсілі) таңдайды: ол бұқаралық ақпарат құралдарымен жұмыс жасау ма, әлде кәсіпкерлермен, саясаткерлермен немесе билік органдарымен корпоративті немесе жеке жемей жұмыстар, тікелей көпшілік шаралары немесе жарнамалық жұмыстарды жүргізу.

#### ***2. Негізгі кезең.***

- PR бойынша кампанияны жоспарлау және жүзеге асыру;
- «Ақпараттық сылтау» құру;
- Адамдармен, топтармен немесе халықтың әлеуметтік қабаттарымен байланыстарды орнату;
- Жарнамалық кампанияларды жүргізу;
- Қоғаммен байланыс бойынша іс-шараларды жүргізу кезіндегі әрекеттердің тиімділіктеріне кезекті мониторинг жүргізу.

Қоғаммен байланыс бойынша іс шараларды жүргізуде PR маман адамдарға олардың көзқарасы бойынша олардың көзқарастарымен сәйкес келетін ұсыныстар ұсынады. Бір жағынан ол адамдар оның ұсыныстарын қалай қабылдағандығы жөнінде бақылау жүргізеді (ақпараттық шарт). Жан-жақты жағдаяттар мен қызығушылықтар күтпеген сәттерде және өзгерістерде шешім қабылдайды. Сондықтан да өзінің ұсыныстарың аяқ асты қалай өзгеретініне даяр болғаныңыз жөн. Бұндай күнделікті шығармашылық ізденістер қоғаммен байланыс бойынша маманның өнері, шеберлігінен екенін белгілі.

#### ***3. Қорытынды кезең.***

- Жұмыстың нәтижесін бағалау;
- Орнатылған байланыстарды ары қарай дамыту перспективаларын талдау.

Қоғамдық игілік уақытша құбылыс емес, ол қоғамға тұрақты тән екендігін біле тұра, PR бойынша адал ниетті жұмыс жасаған маманның жұмысын бағалау оның әрекеттерімен ұзақ уақтылы тиімділікке тәуелді болады. Егер де мектепті тегін берілетін тағамдардан қандай пайда бар, егер де ол сайлауға қатысатын кампанияның үміткерінің беделіне әсер етсе? Бұндай бедел қоғаммен байланыс бойынша маманның абыройына зиян келтіреді, соңында жұмыссыз қалады. Сондықтан да мақсатты қалыптастырудағы айтылған сөздер істер арасында немесе ұзақ мерзімде туындамаса болғаны. Осы орайда «паблик рилейшенз» ұғымының жарнама, агитация және үгіттеуден ерекшелігі сөзбен уақытты өлтірмейтіндігімен айқындалады.

***«Ақпараттық сылтау» - PR әрекеттің негізгі құралы***

«Ақпараттық сылтау» қоғамға қызықты құбылыс немесе оқиға. Тар мағынада алатын болсақ, бұл алғашқы, яғни, «қолдан қолға» ақпаратты адамдардың белгілі топтарына тарату: тілшілер, құқық қорғаушылар, саясаттар және т.б.

Ақпараттық сылтау PR клубтардың, клиенттердің және қоғамдық топтардың жалпы қызығушылықтар негізінде құрылады. Ол ойластырмайды, бірақ та PR қызмет немесе қоғамдық ұйым айналысатын тақырыпқа орай пайда болады. Сонымен қатар, барлық ақпараттар пайдалынады, ол клиентке және жиналғандарға ұсынылады. PR қызметі өте көп меншікті ақпараттарды иемденсе, оның тарапынан орындалатын жұмыстарда қатары көбейеді. Жинақталған ақпараттардың сапасы мен көлемі бұл PR негізі.

Ақпараттық сылтау бұл PR кампанияны жүргізетін негіздегі фактілер. Мысалы, өте күрделі ақпараттық сылтаудың бірі бұл кімнің болмасын заңды құқықтарын бұзу немесе мықты түрде құқықтарды барынша қорғау. Жасанды түрде жасалған немесе өтірік ақпараттық сылтаулар сол сылтауларды немесе қоғамдық инициативаларды тұтастығымен дискредитациялауға әкеп соғады. PR қызметтер осы тарапқа келгенде өте мұқият болуы керек және «Өтірік айтпа, үндеме» қағидасын ұстанады.

### ***PR құрылымы***

PR тұтас алғанда сыртқы коммуникация және ішкі қатынас деп бөлінеді. Сыртқы коммуникация ұйымды қоршаған әлеммен байланыстырады, ал ішкі қатынас спецификаны және ұйым әрекетінің сапасын анықтайды.

PR саласындағы әрекеттердің жалпы құрылымы мынандай:

#### ***1. Ішкі қатынастар:***

Имиджді құру

Қошбасшының имиджі

Ұйымның немесе «команданың» имиджі, фирмалық стильді қоса есептеген кезде;

Корпоративті мәдениетті құру;

Команда: шығармашылық, жұмыс, тұрмыс - өзара әрекеттегі жүйе.

Кадр сұрақтары

Басқаруды және технологияны жетілдіру

Қақтығыстардың алдын алу

Тарих және дәстүр

#### ***2. Ішкі коммуникация***

Серіктестермен үнемі байланысты қолдау

Бұқаралық ақпарат құралдарымен байланысты орнату

Азаматтық қоғаммен және билік институттарымен байланысты орнату

Халықаралық байланыс

Жарнама

Дағдарыстық жағдайға және жойылуға дайындық.

#### ***3. Әрекеттің тиімділігін талдау және жағдаятқа мониторинг жасау.***

Азаматтық секторда жетістіктерге жетуде PR қажеттілігінің маңыздылығын толығымен түсіне бермейтіндер де бар. PR құндылығына күмән келтіру сол әрекеттің нәтижелерін бағалау және сонымен қатар жеткілікті нақтылықпен анықталатын нәтижелер бойынша критериялардың жоқтығынан туындайтын мәселелер анықталады. Тіптен олар нақты болған жағдайда, баспамен жұмыс жасағанда бағалаулардың өзі нақты болмайтын жағдайларда бар. PR нәтижелері жалпы контексттен жекелей бағалана алмайды. Егерде балалармен еріктілер жұмыс жасаған кампаниядан соң ұйымға көптеген адамдар көмектесуге келген болса, сонымен қатар полиция қызметкерлері құқық бұзған балалардың сандарының қысқарғандығын жеткізсе, онда кампанияның жақсы нәтижелі өткен деп есептеуге болады. Егер де полиция қызметкерлері статистиканың өзгермегендігін айтса, онда өзіңіздің әрекеттеріңізден қателіктерді іздестіріңіз.

PR әрекетін оркестрді басқаратын дирижер әрекетімен салыстыруға болады, өйткені дирижер кез келген қатысушыны сол әрекетке еліктіріп, барлықтарының күш жігерлерін

біріктіруге тырысады. Тек дирижерден PR ерекшелігі кәдімгі басқарудың бөлігі ретінде мүмкіндіктер көрінбейді.

Кез келген қоғамдық ұйымның тілегі өз саласында кеңінен таралу, атаққа ие болу. Ол тиімді және толтырылған жұмыстарға мүмкіндіктер береді, жаңа клиенттер мен көмекшілерді еліктіреді, олармен санасуды талап етеді. Демеушілер жұмыстары ашық, тиімді, нәтижелі ұйымдарға ресурстарды ұсынады.

**Әйгілі болуға қажетті алғашқысы және негізгісі бұл шынайы жұмыс істеу.**

**Екінші**, бірақ та аса маңызды емес бұл **өзінің іс әрекеттерінің туралы ақпараттарды беру іскерлігі**, өткеннен кейін емес, керісінше сол әрекеттің жүзеге асып жатқан уақытта пайдалану, өйткені қызығушылық танытқан адамдар сол уақытта көрсетілетін қызметтерді алу керек.

**Үшінші, ұйымның есте қаларлықтай немесе соған ұқсас үлгіні жасау.** Бұл жерде мыналар маңызды: аталуы, эмблема, ұран, логотип. Бұның барлығы ресми құжатты толтыруға өте қажет, өйткені сол ресімделген құжат арқылы хат жазып, ақпараттар таратасыз және т.б.

## 5. ЕРІКТІЛЕРМЕН ЖҰМЫС

*«Еріктілер/волонтерлер/- бұл ақылы жұмыспен шектелмей, күнделікті тұрмыстық істерді тегін, өз еркімен жүзеге асыратын, уақытпен шығындалатын, іске күш жігерін жұмсап, материалдық табысты көздемейтін адам. Олардың әрекеттері басқаларға пайдалы, ол сонымен қатар өздеріне қанағаттанарлық жағдайды әкеледі.*

**Неден бастау керек?** Алдымен мақсат және күтілетін нәтижелерден бастаңыз. Бірінші не істеу керектігін шешіп алыңыз. Егер де Сіз мақсатты белгілемесеңіз, онда адамдардың қатысуын сұрамаңыз. Өзініңіздің күтіліміңізді және ұсыныстарыңызды ортаға салыңыз. Қанша сағат жұмыс жасау керек? Есеп беру жоспарында сіздің талаптарыңыз қандай? Жұмысты қай уақытқа дейін аяқтау керек? Қандай басшылық түрін қолға алу керек?

Егерде қызметтік жұмысшыларға міндеттерін жазып көрсетсеңіз, онда еріктілерге де солар қажет! (оны жиі алып тұра ма!).

**Адамдарды қамқор болыңыз.** Күтілетін нәтижелер, қызметтік міндеттері жазып шығу ең алдымен жұмысшылардың қызығушылықтарына жауап беру керек, бірақ та ұйымның қызығушылықтарына жауап беру міндетті емес. Қайырымдылық ұйымдар көп жағдайда дилемма жағдайда қалып қояды: өздерінің жұмысшыларын қалай қанағаттандыру және сол уақытта оларды ұйымның жұмысына шақыру. Міне, осы жерде толықтырушы және ақылды басшылыққа еріктілер еліктіріледі. Біз олардың қалай дамуына және өмірде бір нәрсеге қол жеткізуі туралы мән беруіміз керек. Егер де біз адамдарды жалпы қоғам игіліне шақыра алсақ, сонымен қатар біз олардың адамзаттық өзара қатынастарында толығымен дамуына, жетілуіне үлес қосуымыз қажет. Басшылар үшін ең алдымен адамдар тұру керек. **Осыны түсінбегендіктен, көсбасшылар еріктілерін жоғалтады.** Егер де адамдар өз еркімен көмектесуге келіссе, онда Сіз барлық жағдаймен, шарттармен келіседі деп ойламаңыз.

**Мақсатқа еліктірілетін адамдарды таңдаңыз.** Еріктілерді шақырмас бұрын, олардың мақсаттарынан бастап жұмысты бастаған дұрыс. Сіздің талаптарыңызды орындауға ұмтылатын адамдарды еліктіріңіз. Оларды жоспарлау кезеңінде жұмысқа шақырыңыз. Мысалы, жоспарлау бойынша жиында Сіздің бағдарламаңызға қызығушылық танытқандарды таңдап алу оңай.

Жұмысшыларға олардың міндеттерін дұрыстап түсіндірген дұрыс. Егер де Сіз қателессеңіз, онда қиыншылықтарды көбейтуден қателесіңіз. Адамдарға көп жұмыс жасамайтынын айтқанымен, кейде олардың барлық күш-жігерлері кететін жағдайлармен байланыстырылатыны байқалады. Сондықтан да олар ешқандай аса бір энтузиазммен жұмыс

жасамайды. Егер де жұмыс бір сағатқа созылса, онда солай деп айтыңыз. Егер де көп уақытты алатын, жұмыс кезінде қиыншылықтар көбейетінін ескертіп, оларды сендірген жөн.

**Оқыту барлығын ашуға арналған кілт.** Оқыту еріктілермен жұмыс жасаудың басты кілті. Мықты оқыту жүйесін және адамдарды дайындаудың жан жақты жолдарын тапсаңыз, онда Сіз ары қарайғы жұмыстарыңызды жеңілдетесіз. Егер де еріктілер тобын құрсаңыз, онда Сізге нұсқаушы мамандар керек. Еріктілер басшыларымен мәселені ашық және нақты талқыласаңыз, онда ол өте пайдалы болады.

Олардың пікірінше, қандай оқыту керек? Бұрындары қандай оқыту салалары жеткілікті?

Егер де сол немесе басқа жұмыстармен үш адам еліктірсе, ол өте тамаша: біреу оқиды, екіншісі жұмыс жасайды, үшіншісі сол айтқан істерді бұрындағы жасаған. Осындай образбен бір қадам алдыға жұмсағандығын ескеруге болады.

Егер де алдын ала еріктілер арасынан олардың жетекшісі ретінде бір адамды сайласаңыз, онда аталған үш кезеңнен өту керектігін айтқаныңыз жөн. Еріктілер жетекшілері оқыту, оларды жұмыспен қамту, еріктілерге қажетті оқумен қамтамасыз ете алатындығына көз жеткізіңіз.

**Жұмысқа еріктілерді еліктіру.** Еріктілерді жұмысқа еліктіргенде, олардың жұмыс жасайтын психологиялық климатына мән беріңіз. Күніне бірнеше сағат бойы жұмыс жасайтын адам мен айына бір рет бірнеше сағатқа келетін адамның арасында біршама айырмашылықтар бар екенін ұмытпаңыз. Еріктілерді ең алдымен бірінші қарсы алу, қолдау, танысу ерекше әсер етеді. Ол өзіне достар тауып, өзін жақсы сезінгісі келеді. Бірақ та басқармада немесе комитетте уақыт өте келе жиналатындар адами қарым-қатынастарда күрделі мәселелермен соқтығысуы мүмкін. Өзіңіздің бағдарламаңызда еріктілермен жұмыс жасауда сыйласымдылық пен аса көңіл аударарлық, сонымен қатар сүйіспеншіліктің қажет екенін ескеріңіз.

**Тапсырманы нақтылау.** Еріктілер тапсырмалар алғанда, олардың тапсырмасының мағынасын түсініп, қай уақытта және не істеу керектігін түсінгендігіне көз жеткізіңіз. Еріктілер жетекшісі, еріктілердің тарапынан келіп түскен арыз шағым, өтініштерді және жетістіктерін тыңдайтын уақыт таба білу керек.

**Адамға өзін сыйлау сезімінде қатынаста болыңыз.** Кез келген адам сияқты, кез келген ерікті адам да өзін сыйлауды қажет етеді. Кейде жоғары білікті маманға оның компетенциясына кірмейтін тапсырмалар беріп жатамыз. Осы жерде берілген тапсырма адамның іскрелігі мен дағдысына қарай берілгендігіне көз жеткізіңіз. Сонымен қатар оның бір нәрсеге үйренуіне мүмкіндіктер беріңіз.

Еріктілерді алдығы сүйреуге талап ете алмаймыз, керісінше оны өзіміздің артымыздан жүруіне дағдыландырыңыз. Көшбасшы қайда, қандай мақсатпен алдыға сеніммен барса, онда оның артынан еріктілер сөзсіз ереді. Басшылар олардың сөздеріне құлақ асуы керек, өйткені олар өздерінің сөздері өтіп, бір ұйымда істейтіндерін сезіну керек. Бұл жерде, еріктілердің жұмыстарын қажетті екен деген тұрғыда қабылдамаған жөн. Ризашылық білдірумен шектелмеңіз.

**Ең жақсы жол.** Ең жақсы, үздік, пысық еріктілерді қалдыру үшін оларды басқаруға қатысуға шақырыңыз, жекелей бөліп тастаудан абай болыңыз. Басқа да ерікті ұйымдар ұстанатын қағидалармен жұмыс жасаңыз.

**Еріктілерді қайда жұмсаған дұрыс.** Еріктілерді қайда жұмсаған дұрыс? Өзіңіздің меншікті жұмысыңызды талдаңыз және оны жекелей бөлуден аулақ болыңыз. Жасаған ісіңізді міндет қылмаңыз. Күнделікті бір және сол жұмыстың сол уақытта орындалатыны бола ма? Еріктілерге арналған жұмыстар бар ма? Мүмкін сіздерге заңгер, сақтау агенттіктері, құрылысшылар қажет. Көп еріктілер даярлау үшін жұмыс жасаңыз. Кез келген нәтижелі жұмыс жасайтын ұйымда кез келген еріктінің өзін алмастыратын адамы болады, ол сол адамын үйретеді, оқытады.

**Қорытынды ұсыныстар.** Еріктілерді қызықтыру оңай емес. Бірақ та адамдардың қажеттіліктеріне еріктілердің назарын аудара алатын қабілеттер бар. Сіздер қалайтындай етіп, оларға да қызмет көрсеткеніңіз дұрыс. Оларды сендіретіндей ықпал болу керек.

## 6. ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУ

С.К.Вензель

### Байқау жобасын әзірлеу әдістемесі

#### 2. Жоба түсінігі, жобаның өмірлік циклы.

Ұйымдағы байқау жұмыстарының негізі түрлі деңгейдегі, масштабтағы және бағыттағы байқау жобаларын әзірлеу болып табылады.

Жоба түсінігін қалыптастыруда көптеген түсініктемелер бар. Біздің көзқарасымызша, байқау жобаларының аясында жұмысты әзірлеу және енгізуде талап етілетін міндеттерге сәйкестендірілетін жоба түсінігінің үш ұғымдары бар.

**Жоба (project) – уақытпен, кеністікпен, ресурс үрдістерімен шектелген, сол шектеуде жоба мақсатын қалыптастыруға қызмет көрсетілетін үрдіс.**

**Жоба – мақсатты анықтаумен қойған міндеттерге жетуге арналған өзара байланысты іс шаралар кешені.**

**Жоба- бірегей өнім немесе қызметті құруға арналған уақытша кәсіпорын.**

Жоғарыда айтылған анықтамаларға орай, *жобаның белгілері* ретінде келесілерді мойындау керек:

- Мақсаттың уақытымен шектеулі;
- Жобаның уақытша шектеулі ұзақтығы;
- Бюджетті қалыптастыру ерекшелігі;
- Қайталанбас;
- Жаңашылдық;
- Жіктеу;
- Құқықпен қамтамасыз ету;

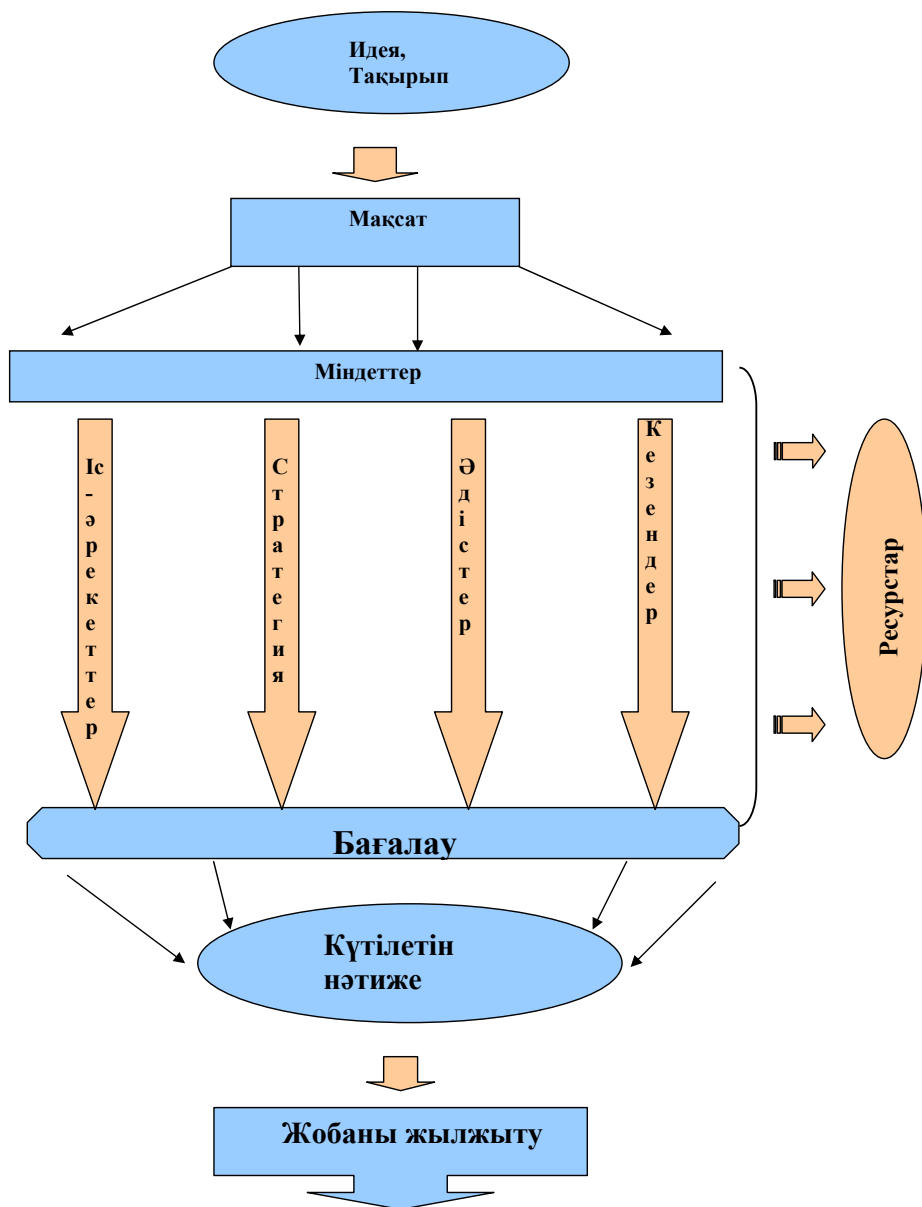
Жобаны келесідей белгілермен *квалификациялауға* болады:

- Іс әрекет типі бойынша; техникалық, әлеуметтік, ұйымдасқан, экономикалық, араласқан;
- Масштаб бойынша: моножоба; мультижоба; мегажоба;
- Уақытты жүзеге асыру бойынша: қысқа мерзімді; орта мерзімді; ұзақ мерзімді;
- Қаржыландыру көлемі бойынша: кіші жоба, орта жоба...
- Түрі бойынша: инвестиционды, инновационды, ғылыми зерттеушілік, оқыту білім беру, аралас.

Жобаның белгілі *құрылымы* бар: басталу және аяқталу кезеңдерін нақты анықтау: идеядан толығымен жүзеге асыруға дейін. Сонымен қатар жобаның нақты заңдылығы оның ұзақ мерзімді созылуын болжайды, яғни, жобаны жүзеге асыру оның ары қарайғы нәтижеге қол жеткізуін пайдалану. Сонымен, аталған жоба оның қатысушыларына тікелей әсер етеді, ал қоршаған ортаға жанама әсер етеді: аймақ, ұйым, қатысушылар.

№1 Сызба.

Жобанын құрылымы



Жобалар әрдайым нақты мақсаттар немесе белгілі нәтижелерге жетуге бағытталған. Тіптен, алдыға қойған мақсаттар жобаның алдыға жылжуының күші болып табылады, ал барлық ұйымдастырылған іс әрекеттер, яғни, ресурстар, адамдар, жоспарлар бұлар жобаның мақсатына жетудің негізі болып табылады.

Жобалар белгілі кезеңдерде орындалады: туындау – жоспарлау – жүзеге асыру – қорытындылау – салдары. Фирманың немесе ұйымның бағдарламалық жүйесінен айырмашылығы жоба бір бағытты кезеңдік әрекет болып табылады. Жобалы кезең өмірлік фазасы бар жобаның өмірлік циклы ретінде анықталады.

## №2 Сызба

### ЖОБАНЫҢ ӨМІРІК ЦИКЛЫ



## 2. Жоба әрекетінің жүйесінде басқару

А) **Жобалы басқару.** Жобалы бағдарлы басқару бизнесте ғана емес, сонымен қатар Үкіметтік емес ұйымда да белсенділікке қол жеткізеді.

Жобалы басқару дәстүрлі басқарудан көптеген параметрлер бойынша ерекшелінеді: уақытпен, мақсатпен, міндеттердің нақтылығымен және т.б.

**Дәстүрлі және жобалы басқарудың параметрлерінің салыстырмалы кестесі.**

<b><u>Дәстүрлі басқару</u></b>	<b><u>Жобалы басқару</u></b>
1) Уақытқа байланысты мақсаты мен міндеттері ұзақ мерзімді болып табылады	1) Мақсаты мен міндеттері шектеулі уақытпен қамтылады
2) Ұйым және барлық ұйымның әрекеттерін басқаруды басшы жауапкершілікке алады	2) Жобаны жүзеге асыру және онда болған өзгерістерге басшы жауапты
3) Жұмысшыларға күнделікті функция	3) Персоналдарға арналған функциялар уақытпен шектеулі
4) Негізгі міндеті барлық ұйымның әрекеттерін оптимизациялау	4) Негізгі міндет жобаның қойған мақсатына жету
5) Фирманың, ұйымның барлық құрылымдарының жетістігі табысқа байланысты	5) Бір бағытта қойылған мақсаттың жетістігімен табыс анықталады
6) Күнделікті циклды өндіріс әрекеті	6) Бір циклді әрекет
7) Ол немесе басқа да әрекеттерді қайталау	7) Жобаның қайталанбауы
8) Фирманың, ұйымның концепциясы қандай да болмасын әрекеттер бойынша бірнеше жобаларды енгізу	8) Жоба фирманың, ұйым әрекетінің бөлігі
9) Нәтижені ұзақ мерзімде алу	9) Нәтижені қысқа мерзімде алу
10) Әсер етудің кең масштабты саласы	10) Әсер етудің мақсатқа бағытталған саласы

**Б) Жобаны басқару.**

«Жобалы басқару» түсінігін «жобаны басқару», басқару үрдісі ретінде және басқару тәсілі ретінде ажырату қажет.

Жобаны басқару – (жобалы менеджмент) – бұл басшылық ету өнері және адами және материалдық ресурстарды үйлестіру, ол жобаның өмірлік циклы бойынша бүгінгі таңдағы ақпараттық және басқару тәсілдері арқылы сапасы, мерзімі, құны, жұмыс көлемі және құрамы бойынша нәтижелерге жету. Жобалы менеджменттің нәтижелері – жоба тиімділігінің нәтижесі.

Жобаны басқару циклмен ерекшеленетін, сонымен қатар келісідей кезеңдері енгізетін құраммен айқындалады:

- Жобаны алдығы жылжыту;
- Жобаны жоспарлау – жобаны орындау міндеттерін анықтау: ұйымдасқан, ресурстық, құндық, мерзімдік және т.б.
- Жобаны орындау;
- Жобаны бақылау – жобаны жүзеге асыру үрдісін реттеу, ішкі жобаны мониторингтен ұйымдастыру;

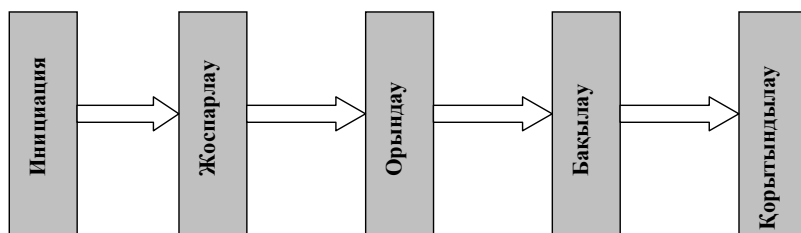


- Жобаны аяқтау – жоба бойынша жұмысты аяқтау, жобаның нәтижелерін даярлау-өзара есеп беру қорытындысы, есеп беру, жоба нәтижесін бағалау және талдау.

Жобаны басқаратын кезде басшы басқару функцияларын жүзеге асырады: шешім қабылдау, жоспарлау, әрекетті бағдарлау, жобаның нәтижесін бақылау, жүзеге асырылған үрдістерді үйлестіру, басқару және жобаның персоналды әрекеттерін реттеу, ақпараттық қамтамасыз ету, нәтижені есептеу.

### №3 Сызба

#### ЖОБАНЫ БАСҚАРУДЫҢ ҚАДАМДАРЫ



### 3. Жобамен жұмыс жасау

Жобаны әзірлеу және жүзеге асыру әрекеттің көптеген түрінен тұрады: жобаның идеясынан бастап, байқауға қатысу, жобаны жүзеге асыру, есеп берумен қорытындылау, өнімді жүзеге асыру, маңыздылықты зерттеу, қоршаған ортаның жобаға әсері.

**Жобалы үрдістің компоненттері**

<b>Жобаның компоненттері</b>	<b>Сұрақтар</b>	<b>Жобалы компоненттер үрдісі</b>
Жоба туралы шешім	Кім?	Ұйымның, клубтың, бөлімнің басшылары...
Тақырыпқа қажеттілік. Жобаның идеясы.	Не? Қалай? Не үшін?	Әрекеттердің қажеттіліктерінің пайда болуы. Мақсаттық топтардың, ұйымның, аймақтың қажеттіліктерін талдау
Мотив	Неліктен?	Ұйымның, басқару үрдісінің әрекеттерін қандай да болмасын үрдістердегі қажеттіліктерді мотивациялау
Мақсаты	Не үшін?	Жобалы әрекеттің нәтижелеріне қандай талаптар қойылады. Мақсат қандай бағытта?
Міндеттер	Қалай?	Мақсатқа жету үшін қандай міндеттер қойылады. Міндет ағашы.
Мақсаттық топ	Кім? Кім үшін?	Жобалы әрекет кім үшін жүзеге асырылады. Қандай аудитория үшін. Аудитория спецификасы.
Мазмұны	Қандай?	Жобадағы әрекеттің пәні. Мақсатқа жету үшін не жоспарланады?
Формалар	Қалай?	Жобадағы әрекеттің басталу үрдісіне әрекеттің қандай формалары пайдалынады және нәтиженің соңында қандай форманы аламыз?
Әдістер	Қайдан?	Жобаның негізгі мақсаты қалай және қандай мақсаттармен жетеді? Жобадағы әдістемелер қалай қолданылады?
Құралдар	Қашан? Қайдан?	Жобаны жүзеге асыруға ресурстарды пайдалану: - материалдық; - кадрлы; - қаржылай; Ресурстар қайнар көздері.
Нәтижелер	Неліктен?Қандай?	Жобаны жүзеге асырудағы нәтижелерді талдау және сипаттау.

**3.1. Мотивация және идеяларды іздестіру**

Байқаудың тақырыбын грантты беруші тағайындайды, соның негізінде идея іздестіріледі. Ұйымның қандай да болмасын негізгі міндеттерін шешуге бағытталған идеяны табу үшін келесідей сұрақтарға жауап беру керек:

1. Сұрақтың маңыздылығы неде?
2. Міндеттерді шешкеннен кейін идеалда не болу керек?
3. Нақты таңдап алынған міндеттері шешудің жолдары мен тәсілдері қандай?

#### 4. Мақсаттық топқа жобаның идеясы қандай пайда әкеледі?

### 3.2. Жобаның идеясын әзірлеу

Жобаның идеясы бекіту мен дамуға жету үшін әзірлеу және идеяларды қарастыру өте қажет:

1. Семинар жиында ақылдасу
2. «Милы жаттығуды жүргізу»
3. Дөңгелек үстелді жүргізу
4. «Идеялар банкі» құру
5. Мақсаттық топтың, ұйымның қажеттіліктерін зерттеу.

### 3.3. Жобаны қалыптастыру

Жобаның тақырыбы немесе аталуы таңдап алынған міндеттің және оның басқа да шешім жолдарымен анықталуы тиіс. Қалыптастыру кезінде мынаны білген дұрыс:

1. Қатысушылар жобаның қандай мәселесін шешу керек?
2. Жобаның басталуына қандай себептер болды?

Жобаның аталуы мен тақырыбы аяқ асты таңдап алуынуы мүмкін, бірақ та таңдап алынған міндет пен оның шешілуі жолдарын анықтау керек.

Негізгі талаптар: жобаның аталуы нақты болу керек, стратегия мен алдыға қойған міндеттерді шешу жолдары.

### 3.4. Жобаның мақсаты мен міндеті

**Жобаның мақсаты-  
жобаның нәтижесін демонстрациялайтын нәтиже.**

Жобаның негізгі мақсаттарының қағидалары:

- Мақсаттан іс-шараларға бағыттау,
- Мақсат шынайы болу керек, ол сонымен қатар, қол жетерлік, өлшенген, мерзімі қойылған болуы тиіс.
- Мақсатты барлығы қолдану керек.

Ең алдымен жалпы стратегиялық мақсат, содан кейін мақсаттың астындағы шамалы мақсаттар анықталады. Міндеттер алдыға қойылған мақсаттарға жетуге арналған жобаны жүзеге асырудағы бағыттар ретінде анықталуы керек.

Жобаның мақсаты ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді перспективалардағы мәселелердің позитивті өзгерістерге қарай жылжу үрдісін анықтау.

Ең алдымен стратегиялық жалпы мақсаттар, сонымен қатар оның астарында кішкене мақсаттар қойылады.

Жобаны тұтас алғанда, ол келесіден тұрады:

- Ұлттық мақсаттарға жету,
- Ұлттық топтарға арналған жалпы іс-шаралар мен жобаның жоспарлаған байланысын көрсету;
- Арыз беруші мен грантты беруші әрекеттерінің мақсаттарына ықпал ету.

Міндеттер алдыға қойылған жетістіктерге арналған жобаны жүзеге асырудағы әрекеттерге бағытталған (4-тен аса болуы мүмкін).

Міндеттер нақты, сонымен қатар жобадағы көрсетілген міндеттерді шешуге бағытталған болуы тиіс.

Міндеттердің жетістікке жетуі мыналарға тәуелді:

- Жобаны құрастыруда жүзеге асатын мүмкіндіктер мен шектеулерді талдаудың нақтылығы мен көкейтестілігі;
- Жобаның нәтижесінде қолданылатын және қабылданатын ұсыныстардың нақтылығы мен көкейтестілігі;

### 3.5. Жобаның негізіндеу

- Осы уақыттағы негізгі міндеттер (мәселелер) катарын алдыға шығару.
- Көкейтестілігі;
- Мақсаттық топтарға арналған
- Сіздің ұйымыңызға арналған
- Сіздің аймағыңызға арналған
- Әрекеттің бағыттылығына арналған
- Жасерекшелік топтардың нақтылығына арналған

Жобаның негізгі міндеттеріне бағыттала отырып, мыналарды ескеру керек:

- Алдыға қойылған міндеттің маңыздылығы қандай
- Грантты берушінің миссиясына сәйкес келе ме
- Грантты алушының миссиясына сәйкес келе ме
- Міндет орындалар ма
- Негізгі міндеттерді шешудің жолдары
- Алдыға қойылған міндеттерден кейін жағдай қалай көрінеді

### 3.6. Мақсаттық топ

Мақсаттық топ келесідей шарттармен анықталады:

- Жобаның мақсаты
- Кім үшін жоба жүзеге асырылады
- Негізгі міндеттің қандай шешімі бар
- Алдыға қойылған міндеттен кейін жағдай қалай көрінуі тиіс

Жобаның мақсаттық аудиториясы:

- Ұлттық белгілері бойынша
- Жасерекшелік категориясы бойынша
- Әлеуметтік демографиялық бағыт бойынша
- Білім сипаттамалары бойынша

Мақсаттық топтарды таңдауда нені ескеру керек:

- Оның ерекшеліктерін
- Нақты мақсаттық топпен жұмыс жасау тәсілімен
- Жобаның қатысушыларына кәсіби бағыттылық
- Мақсаттық аудиторияның шараларына талаптарды анықтау.

*Тікелей мақсаттық* топ кәсіби бағыттылықтың, жас ерекшеліктің, ұлтының, қатысушылардың қызығушылықтарының, немістердің қоғамдық ұйымдарына белсенді қатысуларының ерекшеліктерімен таңдап алынады. Жанама мақсаттық топтар уақыт пен кеңістік перспективасында анықталынып, жобаның нәтижесіне әсер ету топтарымен анықталады.

Жобаның мақсаттық топтары келесідей үлгіде ұсынылуы мүмкін.

**Жобаға қатысушыларының тізімі**

А)

№	Аты-жөні	Туған жылы	Ұлты	Лауазымы/немесе/ненің қатысушысы/қоғамдағы	Тұратын жері (ауданы, қаласы, ауылы)

Барлығы: \_\_\_\_\_ адам, оның:

Қалалық \_\_\_\_\_ адам \_\_\_\_\_ %

Ауылдық \_\_\_\_\_ адам \_\_\_\_\_ %

Б)

№	Қала/ауыл	Қатысушылар саны

**3.7. Жобаны жүзеге асыруға арналған команданы құру**

Жобаның табысқа жету факторлары: адамдар, бағдарлама

Команданың құрамы: жобадағы персонал және еріктілер

- Жобаның спецификасы бойынша жұмыс тәжірбиесі
- Жобадағы жұмыстың тәжірбиесі
- Жұмыстың кәсіби стажы
- Жұмыс стажы
- Жаңа технологияларды иемденуі
- Командада жұмыс істеу іскерлігі
- Жобаның қызметкерлерінің жасерекшеліктері: жастар, орта жастағы тәжірбиесі барлар, үлкен жастағы тәжірбиесі барлар
- Әйелдер мен еркектер қатынасы

**Жобадағы табысқа жетудің адамзаттық факторы:**

**Жобаның командасын тандау**  
**Команданың кәсібилігі**  
**Команданың бір ауыздылығы**  
**Жобаның жетекшісі**  
**Жобаны басқару ережелері**  
**Жобаның командасын басқару**  
**Адамдарды басқару заңы**

Персоналдардың жекелей және кәсіби сапаларына сәйкестендіріле міндеттерді тағайындау. Жобадағы әрекеттердің бағыттары бойынша персоналмен жұмыс жасаудың тәжірбиелерін есепке алу.

**Персоналды таныстыру**  
(семинардағы персоналдар тізімінің варианты)

Жобадағы лауазымы	Аты-жөні	Туған жылы	Ұлты	Білімі	Біліктілігін көтермелеу (түрлі деңгейдегі біліктілігін көрсету:Қазақстанда, жакын таяу шығыста)	Семинарлар өткізілді: БИЦ жүйесінде (2004 ж бері) Баска ұйымдарда (2000 ж бері)	Мақалалар: ғылыми мақалалар, ғылыми әдістемелік жұмыстар (2000 ж бері)
Жобаның жетекшісі							
Мультиплика тор							
Баяндаушы							
Модератор							
Ассистент							
Баска да лауазымдар							

Байқаудың комиссия мүшелері немесе байқауды ұйымдастырушылар қажеттілігіне орай, жобада бірінші рет қатысып отырған мамандардың түйіндеме қағаздарын сұрастырулары мүмкін/сол кезде тіркесе ле болады.

### 3. Жобаның логистикасы

#### 1. Жобаның орналасқан жері

Жобаның жүзеге асырылатын жерін көрсетіңіз

Жобаға қатысатын және қамтылатын тұрғындардың аймағын көрсетіңіз

Жобаның әсерінен еліктірілетін тұрғындардың аймағын көрсетіңіз

#### 2. Жобаның жалғасуы

Жобаның жүзеге асу мерзімі

Жобаның жүзеге асу ұзақтылығы

Қандай да болмасын объекті, бағдарлама, жағдайдағы жобаның әсеріне ілінген мерзімдер.

#### 3. Жобадағы трансфер

Жобаға қатысушылардың өткізілетін орынға жету жолы

Жобаның персоналының жолы

#### 4. Жобаны орындау және әзірлеу графигі

Жобаны орындау және әзірлеу графигі жобалы әрекеттің негізгі бағыттарын орындау мерзімін болжайды.

Байқау құжаттамасында ұсынылатын график жоба бойынша негізгі жұмыстарды орындау мерзімімен түсіндіріледі. Қандай график бойынша бақылау функцияларын жүзеге асыру керек, грантты беруш тарапынан ба, әлде грантты алу жағынан ба немесе жобаның басышыс тарапынан ба?

**ГРАФИК**

Жобаның жүзеге асыру және әзірлеу:

« \_\_\_\_\_ »  
(жобаның аталуы)

№	Жұмыстың аталуы мен орындалу тәртібі	Жұмыстың басталуы	Жұмыстың аяқталуы
1.	Жобаның идеясын әзірлеу		
2.			
3.			

**3.10 Жобаның стратегиясы**

*Жоба бойынша іс-шараның жиынтығы бұл мақсатқа жетудің стратегиясы мен механизмі. Стратегияны сипаттау еркін формада берілуі мүмкін, ал нақтыласа жоспар, бағдарлама аясында жүргізілуі тиіс.*

**3.11. Жобаның жоспары**

**Жақсы, толығырақ жасалған жоспар - бұл жобалы әзірлеудің қарқынды кепілі.**

Жобалардың іс-шаралары түрлі жоспарлар мен байқау бағыттарына орай әзірленеді. Жобаның барлық жоспарланған шаралары алдыға қойылған мақсаттарға жетуге бағытталған, онда жобаның барлық міндеттері көрсетіледі.

Жобадағы жоспарлаудың қағидалары:

- Жоспарлаудағы қағидаларды дұрыстап қою;
- Артиципация, жоба бойынша серіктестікпен біріге жұмыс жасау;
- Қажетті ақпаратты қолдану

Жоба түрліше жоспарлар формасы мен түрлері қолданады:

А) формалары: бағдарламалар, жоспарлар, графиктер

Б) жоспарлар түрі: күнтізбелі, жүйелі, базалық, жоспар график

Жоспар өзіне келесідей *бөлімдерді* енгізуі мүмкін:

- Жобаның идеясын әзірлеу
- Команданы қалыптастыру
- Жоба бойынша серіктестердің үлесі
- Жобаның мазмұнымен жұмыс жасау
- Ұйымдасқан сәттерді шешу
- Міндеттерді тағайындау

Жоспарлардың пайдаланатын *түрлері*:

- Семинарлар жоспары, жеке мерекелер жоспары, қаржылай жоспарлар
- Форум, фестиваль, мәдениет күндерінің бағдарламалары
- Сабак, лаборатория кестесі
- Күн режимінің графигі, жобалы жұмыстарды орындай графигі....

*Жобаны бағалау кезінде бағдарламаның әзірленуіне ерекше мән беріледі (іс-шаралар)*

Бағдарлама өзіне жобаның негізгі компоненттерін енгізеді: мақсат, мақсаттық топ, персонал, қаржылай ресурс, жобаның маңыздылығы. Жобаның бағдарламасын әзірлейтіндер қоғамның тәжірибелі мамандары кіреді. Олардың негізіне мультитипликатор, жастар клубының басшылары, мәдени орталықтардың басшылары.

**3.12. Жобаны орындау riskілері. Riskті басқару.**

**Жобада туындайтын рисктер - бұл жобаның орындалуына жағымсыз әсер ететін болатын оқиға.**

### **Риск факторларының негізгі типтері.**

Жоба бойынша жеткен нәтижелерде жобаға қатысты барлық **риск факторларын** қарастыру керек, ол сол нәтижелердің жетістікке әсер етуі, немесе топтық мақсаттар және серіктестерді ұйымдастыру бойынша айтылатын жағдай.

Грантты алудың негізгі міндеттері:

- Жобаға арналған риск түрлерін анықтау
- Риск күтілімдерін шешу тәсілдері

### **1. Риск факторлары жобаны басқару**

#### **А) Объективті немесе сыртқы факторлар:**

- Саяси, экономикалық дағдарыстар
- Бәсекелестік, инфляция
- Нарық қызметтерін өлшеу
- Бағаны өлшеу
- Саяси аймақтағы басымдылықтарды өлшеу
- Нормативті-заңдылықтар
- Серіктестіктің позициясының өзгеруі

#### **Б) Субъективті немесе ішкі факторлар:**

- Бағдарламалық
- Қаржылық
- Кадрлық
- Жобаны қамтамасыз ету рисктері
- Мақсаттық топтар бойынша рисктері
- Материалды-техникалық рисктері

### **2. Күтілетін шығындар масштабы бойынша:**

- Рисктің маңызды факторы;
- Рисктің маңызды емес факторы;
- Риск факторының пайда болу мүмкіндіктері;

#### **Күтілетін шығындар қатары:**

- Қаржылық: салықтар, баға айырмашылықтары, зардаптар...
- Еңбектік шығындары: Қордың уақыты, мамандарды алмастыру, команданы таңдаудағы ағаттықтар және т.б.
- Әлеуметтік: адамдардың өмірі мен денсаулығына зиян келтіру, ұйымға зиян келтіру, қатысушылардың атағына зиян келтіру.
- Жобаның аяқталмауындағы рисктер: командадан адамдардың кетуі, құралдарды қайтарып алу...
- Аяқ асты болатын рисктер: шығындардың көтерілуі немесе азаюы;

#### **Рисктерді төмендету жолдары:**

- Рисктерді зерттеу
- Диверсификация немесе рисктер арасындағы бөліну:
  - А) әрекеттің түрлері
  - Б) қатысушылар
  - В) жоба бойынша серіктестер (өте тиімді тәсіл):
    - сақтандыру: адамдар, мекеме, құрал-жабдықтар, техникалар, көліктік құралдар...
    - құрал-жабдықтарды резервке қою: қаржылай, материалдар, адамдар...



- рисктерді басқаруға дайындық  
Өтініштерде рисктерді жоспарлау және олардың шешімін ұсынылады. №3 Кестеде мысалдар келтірілген.

## №6 Кесте

### Риск түрлері, бағалай және алдын алу шаралары

Рисктер	Рискті бағалау	Алдын алу шаралары
Тұратын жерге қызмет көрсету бағаларының көтерілуі	Фактордың пайда болу ықтималдығы	- Басқа ұйыммен келісу; - Жобаның қатысушыларымен келісу; - Демеушілік тараптарын резервке қою;
Қатысушылардың қауіпсіздігіне қауіп төндіру	Маңызды фактор	- Мекемені және ғимаратты қорғау бойынша ұйыммен келісім шарт жасасу; - <u>Қатысушыларды сақтандыру</u> - Режимді қадағалау және мінез-қылқ ережелері туралы қатысушыларымен әңгімелесу
Жобаға қатысатын модератордың бас тартуы	Фактордың пайда болу ықтималдығы	.....

### **3.13. Жоба бойынша серіктестіктердің қатысуы**

Жоба бойынша серіктестіктер төмендегідей болуы мүмкін:

- Біліктілікті көтермелеумен айналысатын қазақстандық мемлекеттік ұйымдар және қорлар;

- Республикалық, халықаралық;
- Оқыту бағдармаларын қолдауға бағытталған басқа да қоғамдық бірлестіктер;
- Діни ұйымдар және бірлестіктер;
- Еріктілер үйі, ұйымы;
- Елімізде гуманитарлы көмекті ұсынатын ұйымдар;
- Кәсіпкерлік әрекетпен айналысатын ұйымдар;
- Әлеуметтік бағдарламалармен айналысатын ұйымдар;

Жобаның жүзеге асуына серіктес болатын ұйымдар өздерінің ресурстарымен бірге жобаға қатыса алады: ақыл-ойдық материалдарымен және қаржылай: қатысушылар, персоналдармен.

Біріге отырып, жобалы жұмыстарды дамыту үшін 2 бағыт-бағдарда жұмыс жүргізіледі:

- Серіктестермен-жобаның қатысушыларымен жұмыс жүргізу;

- Қоғамдық аймақпен жұмыс жүргізу;

*Жобаға қатысушылар Тізімін әзірлеуде серіктестік болатын ұйымның қатысушылары бар графаны атап өтіңіз.*

**Жобадағы серіктестер:**  
**Мемлекеттік ұйымдар**  
**Қорлар**  
**ҰЕҰ**  
**Кәсіпкерлер**  
**Діни ұйымдар**

*Өтінімде сіздің жобаңызға серіктес болатын әріптестерді атап көрсетуге болады. Жобаның бюджетін әзірлеуде, барлық серіктестердің аталуын, ресурстардың көлемдерін нақты жазыңыз.*

### **3.14. Жобаны қаржыландыру көздерін анықтау және жоспарлау**

Жоба бойынша фандрайзинг бағдарламаларын анықтау.

Негізгі қаржыландыру көздері мынандай болуы мүмкін:

**№4 Сызба**



Тұрақты сыйға тартушыларды, демеушілерді нақты табу үшін келесідей сұрақтарға жауап беру керек:

- Жоба қанша тұрады?
- Негізгі грантты беруші кім?
- Аталған жобаға кім қызығушылық танытып отыр?
- Басқа да қаржылай және материалдық құралдардың тұрақты салымшылары кім?
- Қалай қаржылай және материалдық ресурстарды алуға болады?

**Демеушілер құжаттамасының мысалы ретіндегі формасы**

**Фирманың аталуы:**

**Фирманың әрекеттері туралы толығырақ мәліметтер: қызметтер, өнімдер, клиенттер, филиалдар, өкілеттіліктер ...**

**Мекен-жайы:**

**Телефондар:**

**Факс:**

**Электронды пошта:**

**Басшының аты-жөні және лауазымы**

**Орынбасар көмекшісінің аты-жөні және лауазымы**

**Хатшыны, референттің аты-жөні**

**Филиалдар бойынша сол мәліметтерді толықтыру (егер де қажет болса)**

**Фирманың қайырымдылық саясаты:**

**Кімге қанша және қандай мақсатпен қаражаттар бөлінді:**

**Фирманың жарнамалық, маркетингтік саясаты:**

**Фирма және оның басшылары туралы мақалалар жинастыру:**

**Жобаның бюджеті:**

1. Жобаны жүзеге асыру бойынша жоспарланған барлық қолда бар ресурстарды бағалау қажет;

№6 Кестені ресурстарды қадағалауда көмек ретінде пайдалануға ұсынылады және байқау құжаттары бойынша қосымша тіркеме ретінде ұсынылмайды.

2. Жобаның бюджетін түрлі қайнар көздер арқылы жинақталады:

*Жобада кететін шығындар Жоспарын есептеуді негізге ала отырып, бюджет қарастырылады.*

Өтініште келесілер көрсетіледі:

А) Жобаның жалпы құны;

Б) Пайыздық көрсеткіштер бойынша ақшаның көлемі мен қаржыландыру көздері

**№7 Кесте**

**Жобадағы шығындар жоспары:**

№	Қажетті ресурстар	Қайдан алуға болады	Қанша
	<i>I. Қаржылық ресурстар</i>		
1			
2			
	<i>II. Материалдық ресурстар</i>		
1			
2			
	<i>III. Кадр ресурстар</i>		
1			
2			
	<i>IV. Ақыл-ойдық ресурстар</i>		

Өте толығырақ жасалынған қаржыландыру жоспары жобаның сметасында көрсетіледі.

### 3.15. Байқауға қатысатын құжаттарды әзірлеу

Құжаттар негізгі грантты тағайындайтын тарапына сәйкестендіріле әзірленеді, ол екі негізгі құжаттар негізінде:

1. «Байқау туралы жағдай»
2. «Байқау құжаттар жиынтығының мазмұны»

Грантты алушы байқауға қатысатын құжаттар жиынтығын алу үшін байқаудың үйлестіруші бюросына тапсырыс жібереді. Грантты алушы 5 күнтізбелік күндер ішінде талапкерге байқау құжаттамасын жібереді.

Байқау құжаттамаларының құрылымы бар: түрлі грантты тағайындайтын ұйымдар мен қорлар байқау өтінімдерін жазу туралы белгілі талаптар әзірлейді.

Біздің тарапымыздан ұсынған формада жобалы ұсыныстардың негіздері көрсетілген:

1. Байқауға қатысу өтінімі;
2. Өтінімның сыртқы келбеті;
3. Ұйым туралы сипаттама;
4. Жобаны сипаттау:
  - Жобаны жүйелеу (тақырыбы)
  - Жобаның көкейтестілігі
  - Жобаның мақсаты мен міндеті
  - Мақсаттық топ
  - Жобаның логистикасы
  - Жобаның стратегиясы
  - Жоба бойынша серіктестіктердің қатысушылары
  - Жобаның персоналдарын ұсыну
  - Жобаны орындау графигі
  - Күтілетін нәтижелер
  - Жобалы рисктер
  - Жобаның бюджеті/қаржыландыру
  - Жобаның сметасы
5. Жобаны бағалау жүйесі мен әдістері
6. Жобаны жылжыту:
  - Ақпараттық кампания;
  - Жобаны жылжыту бағдарламасы.

### 3.16. Байқауға құжаттарды жіберу

Байқауға құжаттар байқау бағдарламасына бағытталған мерзіммен жіберіледі. Егер де құжаттар пошта арқылы жіберілсе, онда сол мекен-жайға жететін уақытты да қамтыған жөн.

Құжаттары бар конверт, жіберілген және алатын ұйымның аталуын толығырақ жазып, «Байқауға» деген белгімен жіберіледі.

### **3.17. Жобаны жүзеге асыру**

Сіздің жобаныңды қаржыландыру бекіткеннен кейін, екі жақты, яғни, грантты тағайындаушы мен грантты алушы арасында келісім шарт жасасады. Екі жақты келісім шарт жасасқаннан кейін грантты тағайындаушы жобаның барлық сомасын аударады. Келісім шарттар жоба бойынша серіктестіктер арасында жасасуы да әбден мүмкін.

Жобаны жүзеге асыру жоба бағдарламасымен бірге әзірленеді, қаржылай құралдардың көлеміне орай бақылауға алынады.

### **3.18. Бақылау, жобаны басқару**

#### **А) Бақылауды ұйымдастыру**

#### **Б) Бақылау түрлері:**

- жоба бойынша жұмыстарды үйлестіру;
- мониторинг
- бақылау жүйесі: алдын ала тексеру, кезекті, қорытынды тексеру.
- жобаны жүзеге асыруды басқару.

#### **В) Басқару әдісі мен жобаны басқару:**

- факт-жоспары;
- жиын;
- жоспарлама;
- іс-шараға қатысу;
- рисктерді басқару және реттеу;
- қаржылай құралдарды реттеу.

### **3.19. Жобаның аяқталуы:**

- түрлі келісім-шарттарды аяқтау.
- туындаған барлық қақтығыстарды, түсінбеушіліктерді шешу;
- әкімшілік тарапынан қорытындылау: дайындық, жобаны формальді түрде аяқтауға арналған қажетті ақпараттарды жинастыру және тағайындау.

### **3.20. Жобаларды жылжыту.**

Жобаны жүзеге асыру жағдайдың өзгеруіне, ұйымның өзіне де, сонымен қатар аймақтың дамуына да әсер етеді.

Жобаны жылжытудың 2 негізгі бағыттары:

1. Ақпараттық кампанияларды ұйымдастыру;
2. Жобаны жылжыту бойынша кешенді іс-шараларды ұйымдастыру;

Жобаның нәтижесін жылжыту бойынша іс-шараларды әзірлеу:

- А) сол ұйымда;
- Б) сол аймақта;
- В) сол қоғамда;
- Г) республикада;
- Д) алыс және жақын шетелде;

1). Жобалар туралы, кез келген персоналдардың іс-әрекеттері және олардың мүмкіндіктері туралы ақпараттарды тарату мақсатында **PR кампания іс-шараларының** кешенін ұйымдастыру:

- сол ұйымда;

- сондай ұйымдар ішінде;
- сол аймақта;
- қоғамның арасында;
- республикадағы сол ұйымдар арасында;
- сондай БАҚ арасында;
- веб-сайттарда;
- басқа республикада;

Жоба презентациясының мақсаты:

- Жобаны жылжыту;
- Жұмысты жарнамалау;
- Серіктестіктерді еліктіру;
- Жаңа қатысушыларды қабылдау....

Жобаның нәтижесін жариялау және презентациялау келесідей үлгіде жүзеге асырылады:

- БАҚ жариялау: радиода, теледидар, газет-журналда;
- Жобаның қатысушыларымен кездесуді ұйымдастыру;
- Осындай жобалардың мамандарымен жобалы жұмыстың тәжірибиесі;
- Қоғамдық кеңестің алдында есеп беру;
- Қоғамның алдында жобаның нәтижелерін қорытындылау.

## №8 Кесте

### Ақпараттық кампанияның жоспары

№	Жұмыс түрлері	Мерзім	Қай жерде өткізіледі	Жауапкершілік
1	Ақпараттық материалдарды әзірлеу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Афишалар;</li> <li>- Плакаттар;</li> <li>- Таратпа қағаздар;</li> <li>- Шақыру билеттері;</li> <li>- Ақпараттық қағаздар</li> </ul>		Баспаханаға тапсырыс беру; Компьютерлік клуб	Мәдениет орталықтың басшысы, жобаның басшысы, мультимпликаторлар
2	«Ашық күндерді» өткізу		Кездесу орталықтары	Мәдениет орталықтың басшысы, мультимпликатор
3	БАҚ-да іс-шаралар/жобалар туралы ақпараттар		Облыстық «.....» газетінде, «...» телеарнасында	Мәдениет орталықтың басшысы, мултиплика тор
4	Іс-шаралар/жобаларға БАҚ-ның тілшілерін шақырту		Жобаның жүзеге асыру орны	Жоба басшысы
5	Веб-сайтта жариялау			
6	Іс-шараның/жобаның нәтижелерін презентациялау		Мәдени орталықтар, Достық үйі, мәдениет үйі...	Мәдениет орталықтың басшысы, жобаның басшысы, мультимпликаторлар
7	Жиын			

8	Конференция			
9	Форум			
1	Семинар			
11	Басылымды презентациялау			

## 2) Жобаны жүргізу бағдарламалары

(жобаның нәтижесі қалай және қай жерде пайдалынатынын көрсетіңіз)

*Семинарды өткізгеннен кейінгі бағдарламалардың бөлімдерінің мысалы:*

- Аймақта, ауылда және шағын қалаларда семинарларды жүргізу;
- Басқа топтарға арналған семинарларды жүргізу;
- Жұмыста әдістемені зерттеуде қатысушыларды пайдалану;
- Семинарды өткізу әдістемесін жүргізу;
- Семинардың модераторымен әңгімелесуді жүргізу;
- Семинардың тақырыптарын ары қарайғы зерттеу;
- Басқа да семинарларда семинардың тақырыптарын және әдістемесін пайдалану;
- Семинарға қатысушылардың кәсіби әрекеттерінің нәтижелерін жетілдіру.

*Бағдарламаның бөлімдерін негізге алу:*

Жұмыста зертелінген әдістемені пайдалану

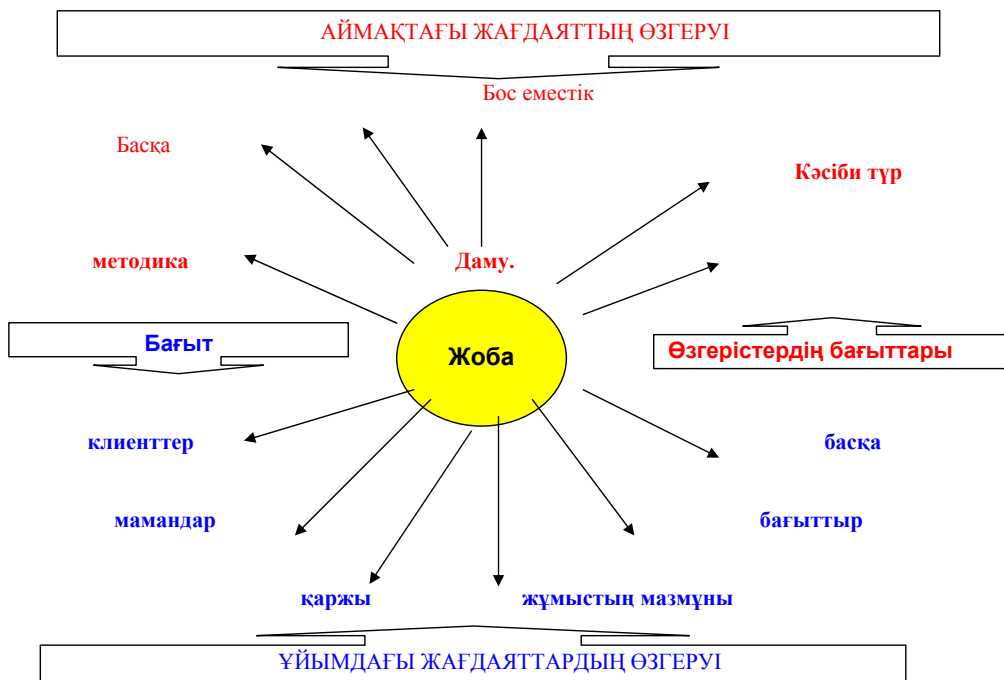
- Жобаның мультипликациясы;
- Жұмыста алған білімі мен әдістемесін алуда қатысушылар мен персоналдарды жұмысқа елктіру;
- Жобалы технологияларды ұйымдастыру әрекетін енгізу
- Әдістеме тақырыптарын әзірлеу
- Тақырып бойынша басылымды жарыққа шығару.

Жобаны жылжыту бойынша сол немесе басқа жобалардың нәтижелерін өзінің ұйымындағы және сол аймақтағы жағдаятты өзгертуге әсер етуін байқауға болады.

**№5 Сызба**

АЙМАҚТАҒЫ ЖАҒДАЯТТЫҢ ӨЗГЕРУІ  
 ЖОБА  
 Жұмыспен қамту  
 Кәсіби үлгі  
 Бағытты дамыту  
 БАҒЫТТАРДЫҢ ӨЗГЕРУІ  
 Басқа  
 Серіктестер  
 Жұмыстың мазмұны  
 Қаржы  
 Мамандар  
 Клиенттер  
 БАҒЫТТАР  
 Әдістеме  
 Басқа  
 ҰЙЫМДАҒЫ ЖАҒДАЯТТАРДЫҢ ӨЗГЕРУІ

## ЖАҒДАЙДАҒЫ БАЙҚАУ ЖОБАЛАРДЫҢ НӘТИЖЕЛЕРІНЕ ӘСЕР ЕТУ



### 7. WIFL.INTERNACIONAL KNOW-HOW TRANSFER//Ұйымы

#### Мәдени ұйымның түсінігі

Ұйымның мәдениеті соңғы онжылдықта ұйымның теориясында талқылауға арналған тақырыптың бірі болды. Осыған қарамастан, қандай ұғым түсіндірілетіні және қандай жолмен (интерпретационды; ұйымның өзі мәдениет; функционалды: ұйым мәдениетке қол жетімді) қарастырылу керектігі түсіндіріледі. Сонымен ұйымның мәдениеті деген ұйымда белгілі ұйымның нормасы мен құндылықтары түсіндіріледі:

- Уақыт өте келе қалыптасқан,
- Әлеуметтендіру үрдісіндегі ұйымның қызметкерлері тарапынан,
- Интерпретация және бағдарлау құралын ұсына келе.

Ұйымның мәдениетін тікелей қабылдай алмайсыз, оны белгілеріне қарай сезінуге болады. Ұйымның мәдениетін қосымша түсіну мәселесі жергілікті **судмәдениетті** құру негізінде, сонымен қатар өзгерістерге орай түрліше (конструктивті, деструктивті немесе нейтральді) әсер етуі бойынша түсіндіріледі.

Ол

- Анықтылығына,
- Таралу деңгейіне
- Қысқарылығына тәуелді бола отырып, **күшті** және **әлсіз** мәдениет деп аталынады.



### **Мәдениеттің деңгейлері**

Ұйымның мәдениеті – бұл кешенді феномен, ол бағыт-бағдардың үлгісін тереңірек қамтып қана қоймай, айқын көрінген түрлі формаларды да қарастырады. Е.Шейна жұмысынан мәдениеттің үш деңгейін көрсетеді:

- **Базалық жағдай:** мәдениеттің ең төменгі деңгейінде ұйымның қызметкерлері бағыт-бағдар мен көріністер (көзқарастар) үлгілерін саналы түрде мойындайды. Оның негізгі жағдайларына, мысалы, кәсіпорынның қоршаған ортасына қатынас, шынайылық, адамзат табиғаты, адамдардың мотивациялары туралы көріністер қарастырылады.
- **Нормалар, құндылықтар және стандарттар:** Бұл базалық жағдайлар мінез-қылық стандарттары мен құндылықтар көріністерінде екінші деңгейде көрінеді. Бұған ұйымның ойынына айтылған және айтылмаған ережелер кіреді. Бұл элементтер осы деңгейде әлі де саналы емес және нашар ажыратылған болып табылады.

### **Ұйымның мәдени әрекеттері**

Мәдениет «көрінбес басқарудың шамасы» ретінде стратегияны қалыптастыру үшін, сонымен оны ендіру үшін орталық маңызға ие болып табылады.

- **Мәдени кәсіпорында қолдауды** қажет ететін мәдениетпен сәйкестендірілген стратегия;

- **Мәдениетпен келістірілмеген стратегия** немесе күшті мәдениеттің ерекшеліктеріне орай, теріс эффектсіз арқылы қауіпті сезіну аспектісіне жақын. Сондықтан да әзірленген стратегияның өзінде мәдени бағдары мен қажетті шараларды жоспарлау өте қажет.

Күшті мәдениеттің **жағымды эффекттері**, олар:

- Барабарлық және бірігу сезімі;
- Комплектілікті қысқарту;
- Тиімді коммуникационды жүйе;
- Адалдық;

Күшті мәдениеттің **жағымсыз эффекттері**, олар:

- Шектеуге тенденциялық;
- Жаңа бағдарларға шектеу қою;
- Жетістікке жетудің дәстүрлі үлгілерін сақтау.

### **Мәдениет ұйымы және стратегия**

#### **Мәдениетпен стратегияны мақұлдау**

Бұл жерде, «мәдениет» өзіне тереңірек қарастыратын базалық жағдайды енгізеді және осы мәдениетте пайда болатын стратегияны қалыптастырушы шынайы конструкциялы үрдісті қоса енгізеді. Тіптен жоғары басқару мәдени көзқарасқа ене отырып, ұйымның мәдениеті ешкімге қол жеткізерлік емес, саналы әсер ету немесе қалыптасу негізінде қарастырылады. Осы тұрғыда эволюцияға кіретін, ұйымның мүмкіндіктерін өзгертетін саналы сұрақтар туындайды.

#### **Стратегияны мәдениетпен мақұлдау**

Мәдениет ұйымы бұл құрылымы, технологиясы, қоршаған ортасы, өлшемі және қосымша, ұйымның стратегиялық өзгерісі бар дүние. Оны, бірақ та мысалы, құрылымға қарағанда өзгерту қиын. Осы себеп бойынша, ұйымды бұзу жоспары, ұйымның пайда болған мәдениетін талап ете келе, ұйымның дамуына өз үлесін қосады.

#### **Ұйымдасқан даму**

Модельді тұрғыда қалыптасқан ұйымдарға (Organizational Design) қарағанда, яғни, формальді-құрылымды аспектілерге бірінші орында мән бере отырып, ұйымдасқан даму (OP Organizational Devlopment) ұйымның мәдениеті мен әлеуметтік байланысдағы ұйымның

мүшелерін түзетуге және мінезіне бағытталған. Әрине, осы жерде «қатал» және «жеңіл» факторлар ұйымдасқан қарқынды ауыспалыны қамтуға болады.

ОР - бұл мінез-қылықты ұйымдасқан тұрғыда зерттеу аясындағы әдістемелік тәсіл, ол ауыспалы ұйымды кең тараптан жоспарлауда қолданылады. Бұл өзгерістер былайша аталған «change agents» көмегімен өндіріледі. Әдістемелік жолға келгенде, ОР аясында көптеген әдістер мен құралдар (мысалы, араласу әдістері) ұсынылады.

ОР екі жақты мақсатты қою кезінен, яғни, ұйымның тиімділігін көтермелеу мақсатындағы қызметкерлер ретінде (мысалы, гуманизация, партиципация, өзін жетілдіру) келістіріледі.

Левин тарапынан жасалынған әлемге әйгілі әдістердің бірі қарқынды өзгерістерге жетудің үш фазасын қамтиды:

- Unfreezing: көзқарастар мен мінез-қылықтардың ескі тәсілдері;
- Moving: көзқарастар мен мінез-қылықтарды өңдеу;
- Refreezing: өзгерістерді тұрақтандыру.

**ОР критиясы** ретінде келесі пунктер қарастырылады:

- Үйлестіру иллюзиясы;
- Мамандардың міндеттері ретінде өзгерістер;
- Алдыда тұрған жекелей ретіндегі өзгерістер;
- Жоспарлау үрдіс ретінде өзгерістер;
- Ұйымдағы ерекше жағдай ретіндегі өзгерістер.

### **Оқыту ұйымы**

ОР критикасының негізінде және сол фактілерді мойындау ретінде, даму динамикасымен байланысты кәсіпорынның жетістікке жету факторы өзгеріске ұшырап, бейімделе бастайды. Бұл жерде концепция пайда болып, ұйымдасқан өзгерістерді институциялануы ретінде тырысып, ұйымның жеке мүшелерін оқыту емес, ұйымды тұтас оқытумен ерекшеленеді. Бұл жерде оқыту мақсаттық оқытумен шектелмейді, ал керісінше, оқытудың жалпы үрдісінің мағынасында жүзеге асады.

Сол көзқарастағы ұйым «білім жүйесі» болып табылады. Ұйымның білімі ереже, әдіс, тәжірбие, ашық және жабық түрдегі стандарт ретінде сақталына береді. Осы білім жүйесінде кәсіпорынның негізгі компетенттілігі негіз салған. «Ұйымдасқан оқыту-бұл ұйым білім нәрімен сусындайтын, өзінің білім базасын қалыптастырып, болашақта қажетті мәселелерді шешуге арналған ұйым ретінде бастау алады».

Дискуссия кезінде ұйым оқыту кешінде **оқытудың түрлі типтері мен деңгейлері** түрленіп, Агирис/Шена sind моделінен бастау алады:

- **single loop learning:** негізіне реттеушілік идеясы жатыр. Осы деңгейде білім ала отырып, берілген жағдайдан алыстауды тану және түзету болатын жүйе (мысалы, термостат).
- **double loop learning:** осы деңгейде білім ала отырып, берілген мағынада алдын алуды ескерту керек.
- **deutero learning** (мәселелерді шешуге оқыту): осы аталған жоғары деңгейдегі оқыту жүйесінде оқытуға қабілеттеу, оқыту үрдісін тәжірбиелеу және жинақтау, оның мағыналық байланыстарын, жетістіктерін және сәтсіздіктерін байланыстыру қажет.

Орталық Азия Еуропалық Қорының тренингтік материалдарынан алынған

## **8.ҰЙЫМНЫҢ ҚАРЖЫЛАЙ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫ**

**Коммерциялық емес ұйымның қаржылай диверсификациясы** – егер де ұйым бірден аса қаржыландыру көзі болса.

### **Неліктен табыс әкелетін диверсификация көздері маңызды**

- рискті төмендету;
- табыстарды үлкейту;
- қаржылай жағдайды диверсификациялау;
- демеушілерге толығымен тәуелді болмау;
- күшті қаржылай менеджмент;
- ұзақ мерзімді тұрақтылық

### **Қаржылай тұрақтылықтың стратегиясы**

- Стратегиялық фандрейзинг;
- Ақылы қызметтер;
- Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс;
- Жеке бизнеспен серіктестіктер;
- Мүшелікті дамыту;

### **«Қаржылай» және «операциялық» тұрақтылық түсініктерінің арасындағы айырмашылықтар**

**Коммерциялық емес ұйымдардың операциялық тұрақтылығы – ресурстардың болуы, ол кезектегі жобалар мен ұйымның қаржыландыруын қамтамасыз етеді.**

**Қаржылай тұрақтылық – бұл БІР ЖАҚТАН келіп түскен қайнар көздердің құралдарын рационалды түрде басқару және қаржыландыру көздерінен тәуелді емес ұйым.**

Бұл жерде «ұйымның бағдарламалық тұрақтылығы» маңызды рөлді атқарады, ол ұзақ мерзімде нәтиженің және эффектінің, жобалар мен бағдарламалардың болуын көрсетеді.

**Жобалар мен бағдарламалар Коммерциялық емес ұйымның өнімі болып табылады, ал сапалы өнім сауатты маркетингпен қоса ҰЕҰ-ның ҚАРЖЫЛАЙ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫНА жетуге мықты алға жылжыту негізі болып табылады.**

**Ақылы қызметтерді көрсету қаржылай тұрақтылықтың стратегиясы ретінде.** Көптеген коммерциялық емес ұйымдар дұрыс емес көріністермен өмір сүреді – бұл коммерциялық емес ұйымдарға арналмаған, біз табыс көзін көздемейміз дейді.

Коммерциялық емес ұйымдар табыс көзін *ала алады*, егерде біраз жылға жоспарын құрған коммерциялық емес ұйымдар табыс көзін алу қажет. Бірақ та коммерциялық емес ұйымдар ақшаларын табысына қарағанда көбірек жұмсамау қажет.

Көптеген ұйымдар үшін кедергі жасайтын - бұл миссия мен тілек табыс алуда ниет ете алады деген оймен жүру. Егер де әлеуметтік кәсіпорындарда жетістікке жетуге мақсат қойылса, онда миссия мен тілектер *орындауы қажет*.

Миссия кәсіпорын жұмыс жасайтын саланы анықтау керек, бірақ та ұйым сонымен қатар табыс алуды да көздеген дұрыс. Қызмет ұсыну бойынша бағдарлама немесе жоба арқылы сіздің табысқа кенеліп жатқаныңыз, сіздің тарапыңыздан миссияны баса көктеп кетті деген емес.

Бұл дегеніміз сіздің ұйымыңыз жекелей болып, табыс ала алатын жағдайға жетті деген сөз. Директорлар кеңесінің көбісі және ұйымның жұмысшылары миссиясына орай табыс ала алмайтындығын сезінеді. Олар әлеуметтік кәсіпорынның мақсаты ұйымның жұмыс жасауы үшін қаржыландырылып, табыс алу керектігін түсіну керек. Ұзақ мерзімді жұмыс жасайтын тиімді ұйымдар қосымша ресурстарға қол жеткізіп, ұйымның дамуын қамтамасыз етуге инвестиция құяды.

### **Стратегиялық фандрейзинг бұл тұрақты қаржылай стратегия**

**Фандрайзинг - бұл әлеуметтік маңызды іс-шараларды қамтамасыз етуге арналған коммерциялық емес және қайырымдылық ұйым үшін жинақталған құрал-жабдықтар.**

Егер де Сіз фандрайзингпен айналысуға бел бусаңыз, онда **сіздің іс-әрекетіңіздің қажеттілігі туралы адамдарды сендіруге дайын болыңыз.**

*«Фандрайзинг» - бұл адамдардан Сіз қалайтын дүниені алу өнері; қайда және кіммен қалайсыз; Сіз анықтаған мақсатқа арналған.*

### **Фандрайзингке арналған альтернативтер**

- Кәсіпорындарды қайырымдылыққа еліктіру;
- Қайырымдылықты жүзеге асыру;
- Қорларға грантты алуға хабарласу;
- Діни ұйымдарды және шіркеу еліктіру;
- Фирмалармен іскер және коммерциялық серітестік
- Несие алу
- Одан тыс - жүзеге асыру операциялары (депозиттер, құнды қағаздар, өзіңнің мүлігіңді жалға беру)
- Мемлекеттік тапсырыстарды орындау
- Үкіметтік және муниципалды құрылымдардан дотация
- Ақшаны үнемдеу:
  - ✓ Берілген жеңілдіктерді толығымен қолданасыз ба?
  - ✓ Жұмыстың сапасына әсер етпей шығындарды болдырмау мүмкін бе?
  - ✓ Кәсіби білікті мамандардың көмегі, қызмет түрінде қолдауды ала аласыз ба?
  - ✓ Сатып алатын заттар мен қызметтерге жеңілдіктер жасауды сұрайсыз ба?
  - ✓ Еріктілілерді пайдаланасыз ба?
  - ✓ Қосымша ресурстарды мобильдеуге мүмкіндік бар ма?
- «Қолдан қолға», «есіктен есікке» айналдырма жиынтығы
- Сіздің ұйымыңыз қызмет көрсететін қызметтерге ақы төлеу
- Теле-радио және телефон марафондары
- БАҚ арқылы хабарласу
- Мұрагерлік
- Мүшелік салымдар (даму құралы)
- Арнайы іс-шаралар:
  - ✓ Көрмелер
  - ✓ Презентациялар
  - ✓ Демонстрациялар
  - ✓ Бекеттер
  - ✓ Қаржыландыратын іс-шаралар (өндірілген салыммен қызықтыру)
  - ✓ Спорттық турнирлер
  - ✓ Мәдени іс-шаралар
  - ✓ Лотореялар
  - ✓ Түскі астар

Белгіні, сонымен қатар ұйымның белгісі болып табылатын естелік заттарды, ұйымның өнімдерін сату (соның ішінде оның клиенттерімен өндіру).

### **ҚАРЖЫНЫ ЖИНАСТЫРУ БОЙЫНША ДАЙЫНДЫҚ**

#### **Қаржыны жинастыру бойынша кампанияның жоспарына нені кіргізу керек?**

1. Қабылданған ресурстардың көмегімен шешуді мақсат еткен міндеттерді таңдап алыңыз. Уақытты қойыңыз.
2. Толық ақпараттар жинастырыңыз және сіздің пайдаңызға еншілес дәлелді аргументтерді ойластырыңыз.
3. Сіздің потенциалды демеушілеріңіздің мотивтерінің мүмкіндіктерін ойластырыңыз, сіздің көзқарасыңызша мадақтауға тұрарлық демеушілерді ойлаңыз.

4. Бұрындары қаржыны жинақтау бойынша сіздің тәжірибеңізді талдаңыз, ең бірінші сізді қолдайтын өзіңіздің жақтастарыңызды анықтап алыңыз.. бұрындары кімге хабарластыңыз соған да көңіл аударыңыз.
5. Демеушілерге көрсететін ақпараттарды дайындап, көбейтіп қойыңыз.
6. Сіздің жинақтау әдістеріңізді келістіріңіз.
7. Фандрайзерлер жұмысын ұйымдастырыңыз (қайырмалдылықты беретін адамға). Олар қажетті ақпаратта мен өзіңнің жұмысыңды жүргізетін материалдардың бар екендігіне көз жеткізіңіз.
8. Түскен қаржыға бақылау жасаңыз.
9. **ӘРЕКЕТ ЕТІҢІЗ!**

**Коммерциялық емес ұйымның жобасын немесе әрекетіне Кім демеушілік ете алады:**

- Жеке бизнес
- Халықаралық ҰЕҰ және қорлар
- Мемлекет
- Жеке адамдар

**АССОЦИАЦИЯНЫҢ МҮШЕЛІКТЕРІН КЕҢЕЙТУ қауіптері мен пайдалы мүмкіндіктері**

<b>Пайда болуы мүмкін</b>	<b>Қауіп болуы мүмкін</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аймақты қамту</li> <li>• Қызметті көрсетуге арналған меншікті потенциал</li> <li>• Қызығушылықтарды қорғау мүмкіндіктері</li> <li>• Халықаралық деңгейде өкілеттіліктердің мүмкіндіктерін көбейту</li> <li>• Тәуелсіз халықаралық сараптама (егер де мүшелер-сарапшылар осы бағытта болса)</li> <li>• Әлеуметтік бағдарламалар сапасын жақсарту</li> <li>• Серіктестікті және ресурстарды консолидациялау арқылы тұрақтылықты көтермелеу</li> <li>• Әсер ету жағын көтеру</li> <li>• Қоғамның өзгеруіне әсер ету мүмкіндіктерінің көтерілуі</li> <li>• Жаңа технологияларға қол жетімді болу</li> <li>• Аткарушы штатқа бақылау жасауды күшейту</li> <li>• Дәрежені көтеру</li> <li>• Саяси әсердің көптігі</li> <li>• Тәжірибе алмасу арқылы ұйымның мүшеліктерінің потенциалдарын көтермелеу</li> <li>• Жетістіктер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Көпшілік синдромы»</li> <li>• Ассоциацияның тұрақтылығы - көп мүшеліктер болса, көп шығындар пайда болады.</li> <li>• Жаңа мүшеліктерге технологияны беру есебінде көп уақытты жоғалтуы</li> <li>• Жаңа мүшеліктердің кәсіби әрекетінің аздығынан ұйым атағына күшті ықпал</li> <li>• Демеушілерді қолдау өте қиын (Ассоциация арқылы ресурстарға қол жетімді шарттар)</li> <li>• Кездейсоқ адамдарды есепке алу</li> <li>• Институциялық дамуды төмендету</li> <li>• <b>ҚАРЖЫЛЫҚ РЕСУРСТАРДЫ</b> бекіту</li> <li>• Ассоциацияға жағымсыз әсер етуе жаңа мүшелердің жағымсыз атағы</li> <li>• Коммуникацияны жасау қиын</li> <li>• Жекелей бағыттың жоқтығы</li> <li>• Бюрократия</li> <li>• Жаңа мүшеліктердің сапалы қызметтері басқа мүшеліктерге қарағанда төмен болуы мүмкін</li> <li>• Ассоциацияның дамуына түрлі көзқарас</li> <li>• Жаңа жүйелер құрудың мағынасы жоқ</li> <li>• «Ескі» және «жаңа» мүшеліктер</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жаңа қызмет түрлері</li> <li>• Тәжірбиені көбейту мүмкіндіктері</li> <li>• Ассоциация мүшелерінің арасындағы бәсекелестік ортаның көтерілуі-жұмыстың сапасына әсер етеді!</li> <li>• Қосымша салымдар есебінде табыс бөлігін көтермелеу</li> </ul>	<p>арасындағы қактығыстар</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ассоциация мүшелерінің арасындағы бәсекелестік ортадағы жұмыс компетентілігінің жеткіліктігі.</li> </ul>
---	---

#### **РЕСУРСТАР ТҮРІ**

<b><u>АҚША</u></b>	<p>А) ІШКІ РЕСУРСТАР Үнемдеу Біріккен ресурстар (бір КЕҰ ішіндегі бағдарламалар, басқа ұйымдармен)</p> <p>Б) МҮШЕЛІК САЛЫМДАР</p> <p>В) ЕҢБЕКТЕНГЕН ҚҰРАЛ-ЖАБДЫҚТАР КЕҰ қызметтерінің ақысы (жарғылық максаттармен байланысты іс-әрекеттер) Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыстарды орындау Инвестициядан табыс және жүзеге асырылған табыстар Меншікті іс-әрекеттен табыс, жарғылық максаттармен байланысты емес</p> <p>Г) ЖЕКЕЛЕЙ ҚАЙЫРМАЛДЫҚ ЖИЫНТЫҚ</p> <p>Д) ГРАНТТАР</p> <p>Е) АРНАЙЫ ШАРАЛАР (МАРАФОНДАР, АУКЦИОНДАР...)</p> <p>Ж) ЖОСПАРЛАНМАҒАН ҚАЙЫРМАЛДЫҚ (МҰРАГЕРЛІК)</p> <p>З) ИНВЕСТИЦИЯ ЖӘНЕ НЕСИЕЛЕР</p> <p>И) ТАБЫС ӘКЕЛЕТІН ҚАЙЫРМАЛДЫҚ КАПИТАЛДАР</p>
<b><u>ТАУАРЛАР</u></b>	<p>А) ҰСТАЛҒАНДАР/ЛИКВИДТЕР/ҚАЛДЫҚТАР</p> <p>Б) ЖАҢА ТАУАРЛАР/ӨНІМДЕР: Жеңілдікпен Тегін Айырбас (жарнама үшін/сол қызметтерді, басқа тауарларды демонстрациялау)</p> <p>В) ЖАЛДАМАЛЫ</p> <p>Г) ИЕМДЕНГЕН БАСҚА КЕҰ-МЕН БІРГЕ</p>
<b><u>АДАМДАР</u></b>	<p>А) БАСҚАРУ, КЕҢЕС</p> <p>Б) ҰЙЫМ МҮШЕЛЕРІ</p> <p>В) ЕРІКТІЛЕР</p> <p>Г) ЖҰМЫСШЫЛАРДЫ ЕЛІКТІРУ</p> <p>Д) ШТАТТЫҚ ЖҰМЫСШЫЛАР</p> <p>Е) КӘСІПКЕРЛІК ҚҰРЫЛЫМДАР, БІЛІК ОРГАНДАРЫНА БАҒЫТТАЛҒАН КЕҢЕСШІЛЕР</p>
<b><u>ҚЫЗМЕТТЕР</u></b>	<p>А) ТЕГІН НЕМЕСЕ ЖЕҢІЛДІКТЕР</p> <p>Б) БІРІККЕН ҚЫЗМЕТ ТӨЛЕМАҚЫСЫ (БАСҚА ҰЙЫМДАРМЕН)</p> <p>В) АЙЫРТАСТАУ ҚЫЗМЕТТЕРІ</p>
<b><u>АҚПАРАТТАР</u></b>	
<b><u>МЕКЕМЕ</u></b>	
<b><u>БАЙЛАНЫС, ӘСЕР</u></b>	
<b><u>ҚҰРАЛ-ЖАБДЫҚТАР</u></b>	

КЕЛІП ТҮСЕТІН ЖЕРЛЕР	КЕҰ-НЫҢ БЮДЖЕТІНДЕГІ МЫСАЛҒА АЛЫНҒАН ҮЛЕСТЕР	
	Қаржылай түсілімдер	Табиғи түсілімдер
Мемлекет/муниципалитеттер (бюджеттік қаржыландыру)		
Жекелей қайырмалдық (адамдар)		
Фирмалар (корпоративті фандрайзинг)		
Шетел және отандық қорлар (гранттар)		
Мүшелік салымдар		
Жарғылық мақсаттармен байланысқан кәсіпкерлік іс- әрекеттен келіп түсетін меншікті табыстар		
Жарғылық мақсаттармен байланыспаған кәсіпкерлік іс-әрекеттен келіп түсетін меншікті табыстар		
Құрылтайшы кәсіпорындардан келіп түскен табыстар		
Жүзеге асырылмаған табыстар (депозиттер, акциялар, жалға беру, мүліктер...)		
Басқа коммерциялық емес ұйымдардан көмек		
Басқалар		

### **ФАНДРАЙЗИНГ – КЕҰ ӘРЕКЕТІНІҢ ЖҮРЕГІ**

#### **Бұл келесідей себептермен әділ болады:**

КЕҰ-ның барлық жұмыстары қалыпты жұмыс жасамай фандрайзинг мықты болуы мүмкін емес. Фандрайзинг бойынша әрекеттер сол аспектілерден тұратын КЕҰ барлық әрекеттерін өзімен сипаттайды.

Фандрайзинг КЕҰ ресурстармен камтамасыз етеді, ол КЕҰ барлық әрекеттерін тиімді жүзеге асырады.

Бұл жағдайлар сол әрекеттерді ерекше мәдениетті қалыптастыру негізінде фандрайзингті ұйымдастырады.

Фандрайзинг үрдісінің орталығында - адам- кәсіби фандрайзингтің негізі болып табылады, ол техникалық компетенция, энергия, жекелей қатынастарды орнату негізінде қалыптасады. Ұйым адамды қоршап тұрады. Оның мүшелері де фандрайзингке өз үлестерін қосу керек. Жетістікке жеткен ұйым - ақпараттарға ашық, фандрайзинг әдістеріне тиімді болып табылады. Фандрайзинг үрдісіндегі жетістікке жеткен байланыс қорытындылатын кезеңде пайда болуы мүмкін, егер де ұйымның барлық мүшелері және оның басшылары сол жетістіктерге кірмесе, және өздерінің персоналды жауапкершіліктерін мойындамаса, онда жетістікке ету мүмкін емес.

Фандрайзинг технологиясы мен этикасы – өте маңызды, өйткені КЕҰ ресурстарының потенциалды көздерімен өзара әрекеттесу үрдісінде жоғары стандарттарға сүйену қажет.

## КЕҮ СТРАТЕГИЯСЫ КӨЗҚАРАСЫ БОЙЫНША ФАНДРАЙЗИНГ

### ЕЛЕСТЕТУ

Өзіңнің ұйымның болашағын 3-5 жылдан кейін елестетпей, болашақтан үміт күтпей, ары қарай жылжу мүмкін емес. Егер де қайда барарыңды білмесең, қайда жылжисың? Елестету- бұл Сіздің ұйымыңыздың қалаған үлгісі. Тіптен сол үлгі адамдарды мотивациялау арқылы оларға қолдау көрсетеді.

Сіздің ұйымыңыз қандай болуыңыз қажет? Бұл сұраққа мынандай жауап – иедалды нәтижеге жетуге тырысатын елестетуді конструкциялаудың алғашқы қадамы. Егер де Сіз жан-жақты қамтыған жетістікке жету үшін мақсат қойсаңыз, онда өзіңізді сиқыршы ретінде елестетіп, өзіңіздің күшіңізге сеніп, болашақты жақсыға жоспарлаңыз. 3-5 жылдан кейін өз ұйымыңызды елестетіңіз. Оның ішіне қандай нәрсе ілесіз? Сіз нені көресіз? Қандай ғимарат? Қызметкерлеріңіз немен айналысады? Сіздің ұйымыңыз туралы қандай сын-пікірлер болады? Қабылдау бөлімінде көрген жергілікті баспада Сіздің ұйымыңыз туралы айтылған пікірлер қандай? Қабылдауда тұрған клиенттеріңіз сіздер туралы не дейді? Сіздің жұмысыңызды көруге келген әлеуметтік қорғау министрлігінің өкілі не дейді?

Осындай болашағыңызды елестеткен жағдайға, Сіз тек нақты әрекеттер арқылы ғана жете аласыз. Бірақ та ең алдымен сол болашаққа қол жеткізерлікке кедергі болған қадамдарды талдап алу қажет, сонымен қатар мақсатты жылжытатын жағымды әрекеттерді ұмытпаңыз.

### ҰЙЫМНЫҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫН СТРАТЕГИЯЛЫҚ ТАЛДАУ

КЕҮ-ның қарқынды жұмыс жасау үшін және өзінің жұмысының ресурстарын еліктіру мақсатында ең алдымен ұйымның жұмыс жасап жатқан шарттарын талдау қажет. Сыртқы факторлар мынандай болуы мүмкін: заңды, әлеуметтік, технологиялық, экономикалық, мәдени, халықаралық саяси. Осы аталған кез келген факторлар бойынша келесідей сұрақтарға жауап беру керек:

Осы нақты факторлар мен тенденциялар қандай?

Ұйымның беделіне қандай жағымсыз әсерлер тигізеді?

Ұйымның беделіне қандай жағымды әсерлер тигізеді?

Осы факторлар мен тенденциялар ұйымның беделіне, оның клиенттеріне және демеушілерге және қызығушылық танытқандарға қандай әсер тигізуі мүмкін?

<b>Сыртқы факторлар</b>	<b>Жергілікті ресурстарды еліктіру бойынша КЕҮ-ның әрекетіне қандай әсер етеді</b>
<b>Жағымсыз факторлар:</b>	
<b>Жағымды факторлар:</b>	

### ФАНДРАЙЗИНГ СТРАТЕГИЯСЫ БОЙЫНША ҰСЫНЫСТАР

#### АЛДЫҒА ЕРТЕ КӨЗ ЖҮГІРТІҢІЗ – 2-3 ЖЫЛҒА ЕРТЕРЕК ҚАРАҢЫЗ (ИДЕАЛ БОЛУ ҮШІН 3-5 ЖЫЛ)

Фандрайзингтің жақсы жоспары КЕҮ-ның алдында ұзақ мерзімді мақсаттарды қояды, өйткені ресурстарды еліктіру КЕҮ-ның көкейтесті және нақты жүзеге асыру бойынша орындалады. Фандрайзингтің көптеген әдістері көптеген ресурстарды алуға қабілетті, сонымен қатап көп жылғы және тыңғылықты дайындықты қажет етеді.

#### БАРЛЫҚ АҚШАЛАРЫҢЫЗ БІТКЕНШЕ ҚАРАП ОТЫРМАҢЫЗ

Өрт сөндіру тәртібі бойынша ақшаны жұмсау - бұл игілікті іс емес. Кейбір демеушілерге КЕҮ-ның жұмысы қаражаты аяқталғаннан кейін тоқтап қалғандығы ұнамас.



Бұл КЕҰ-ның басшылары ұзақ мерзімді жоспар құрмайтыны және кәсіби еместігін дәлелдейді.

### **БАСТЫСЫ АҚША ЕМЕС, ЖҮЗЕГЕ АСЫРЫЛҒАН ІС**

Егер де Сіз қаражатты бөлетін демеушілердің талаптарына сай жаңа бағдарламаны бастасаңыз, онда өзіңіздің алдыңызда адал болыңыз: осы бағдарлама Сіздің ұйымыңыздың миссиясына сәйкес келетініне көз жеткізіңіз, қаражатты алғаныңызға қуанбаңыз, алды-артын ойластырыңыз.

Алдыңғы іс-әрекеттердің дамуына негіз бола отырып, сіздің іс-әрекетіңізді түрлендіріңіз – бастаған ісіңізді тек ақша алу үшін жасамаңыз.

Негізі – грантты тағайындаушылар немесе демеушілердің көңілін қалдырмаңыз!

### **ЖҰМЫСЫҢЫЗҒА ҚАЖЕТТІСІН ТАҢДАҢЫЗ**

Ұйымның шығын бюджетін анықтаңыз

Фандрайзинг бюджетін анықтаңыз

### **ДЕМЕУШІЛЕР САНЫН ӨСІРУГЕ ТЫРЫСЫҢЫЗ, ӨЙТКЕНІ:**

Сіздің тәуелсіздігіңізді күшейтеді;

Рискті қысқартады (көптеген қайнар көзі-табысты азайту riskі).

Қоғамда Сіз және Сіздің ісіңізді хабарландыру көбейту;

Сіздің жұмысыңызға арналған қолдауды көтермелеу;

Мемлекет тарапынан қысым күшейтіледі, сол қысымға қарсы қоюға көмектеседі.

### **СІЗДІҢ ҰЙЫМЫЗДЫҢ САЯСАТЫ**

Демеушілік көрсету әрдайым демеушілік - фирманың аталуымен немесе оның әрекетімен тығыз байланысты болған (қайырмалдық жасау міндетке кірмеген). Сондықтан да Сіздің тәуелсіздігіңіз бен жақсы есіміңізді қорғау үшін ішкі тағайындаулар қатарын қабылдап, әзірлеу қажет. Ережені ойластырыңыз, тек – этикалық немесе басқа мәліметтер-ниет етпеген қайырмалдық немесе әрекеттердің түрлері (мысалы, арақ-шарап сататын фирмалармен байланыспау, лоторея ойнатпау, және басқа да құмар ойындар).

Сонымен қатар, Сіз келесідей критерияларға жолығасыз:

Фирма күмәнданған әрекетке еліктірілу мүмкін және оның табыстарына күмән тудыруы мүмкін;

Фирманың беделі, оның өнімі, жұмыс жасау әдістері сіздің ұйымыңыздың қағидаларына қарама-қарсы келуі мүмкін.

Егер де Сіздің атағыңыз, қоғамдық пікір немесе жолдарыңыз өзгеріске ұшыраса, онда болашақта кейбір қаражат көздерінен бас тартылуы мүмкін.

Ірі демеушілік көрсетуші ұйым Сізге бұйыра жұмыс жасауы мүмкін. Оның нәтижесінде Сіздің ұйымыңыз өзіңіздің мақсат, миссияңызға жауап бермейтін істерді атқаруы мүмкін.

### **ПАБЛИСИТИ ТУРАЛЫ ҰМЫТПАҢЫЗ**

Қарқынды фандрайзинг үшін жеткілік паблисити керек. Фандрайзинг сізден көп уақытты талап етеді, сондықтан да мүмкіндігіңізше сіздің жобаңызды үгіттейтін әдістерді пайдаланғаныз керек.

### **ҮНЕМДЕЙ БІЛҢІЗ**

Сіздің жасаған істеріңіздің барлығы табысқа жетелеу керек. Тек уақыт пен ақшаны максималды түрде үнемдеу керек. Сол сияқты жобаларда фандрайзингпен бірігу мүмкіндіктері туралы ұмытпаңыз.

### **РИСККЕ БАРАТЫН КӘСІПОРЫННАН АУЛАҚ ЖҮРІҢІЗ**

Егер де фандрайзингке үлкен шығындар талап етілсе, онда іс-шараны ұйымдастыруға қайырымдылықты алуға тырысыңыз. Фандрайзингтің шараларда қандай су асты тастардың болатынын мұқият ойластырыңыз, сол рискті болдырмау жолдарын іздестіріңіз немесе жағымсыз жағдаяттарды ұзарту бойынша жолдарды қарастырыңыз.

### **ФАНДРАЙЗИНГ ҮШІН ЖАҚСЫ КОМАНДАНЫ ТАҢДАП АЛЫҢЫЗ**

Адамдар – фандрайзингтің кілттік сұрағы. Өз жұмысын сүйіспеншілікпен жасайтын адамдарды фандрайзингке елiктiрiңiз. Алысқа бармай, жақыннан қарастырыңыз:

Олар не жасай алады?

Олар нені жақсы көреді?

Олардың қолдарынан не келеді?

Пайдалы болу үшін олардың бойыннан қандай дағдылар табылу қажет?

Көмектесе алатын немесе ақша бере алатын қандай адамдарды олар біледі?

Кімнің қолы үлкен әсер ете алады?

Адамдар өз істерін жақсылап жасауы үшін барлық жағдайды жасаңыз – ресурспен, мадақтау және қолдаумен қамтамасыз етіңіз.

### **ҚОЛДАУМЕН ҚАМТАМАСЫЗ ЕТІҢІЗ**

Егер де мүмкіндік болса, жергілікті қоғамнан, билік өкілдерінен, ірі демеушілерден алдын ала қолдау сұраңыз (бір жағынан, басқа демеушілерді елiктiрiңiз, екiншi жағынан-сiздiң дұрыс шешiм қабылдау қабылдағаныңызға сенiмдiлiк бередi).

### **БОЛЫП ЖАТҚАН ҮРДІСКЕ ТОЛЫҒЫМЕН БАҚЫЛАУ ЖҮРГІЗІҢІЗ**

Фандрайзинг - жауапты кампания. Сіздің атыңыздан жасап жатқан істердің барлығына сенімді болыңыз. Бүгінгі күні Сіздің ұйымыңызды беделі мен тағдыры ортаға салынғандығын ескеріңіз.

### **ҰЗАҚ МЕРЗІМДІ БОЛАШАҒЫ БАР ЖОСПАР ҚҰРЫҢЫЗ**

Егер де сіз бүгінгі күнгі шығынға қаражат жинасаңыз, онда ол жылдан жылға созыла береді. Сондықтан да фандрайзингтің қайталама әдістерін пайдаланған дұрыс: жыл сайынғы мүшеліктердің жиыны, жыл сайынғы іс-шара (фестиваль, кештер), қайырымдылық заттарды сату. Қайталама әдістер жылдан жылға жақсарып, тез ұйымдастырылады.

### **ӨТКЕН ӨМІРГЕ ҚАРАП ӨЗІҢНІҢ БОЛАШАҒЫҢДЫ ҚҰРЫҢЫЗ**

Сіздің демеушілеріңіз өздерінің үлестерімен қолдау көрсетіп отыр. Егер де олар Сізді бұрындары қолдаса, онда олар Сізді болашақта да қолдауы мүмкін. Сондықтан да оларға ризашылығыңызды білдіре отырып, байланысты үзбеңіз. Қайта қолдау жасауды өтініңіз. Жаңа қайырымдылық жасауды өтініңіз. Жаңа достар және басқа байланыстар табудың жаңа жолдарын іздестіріңіз. Бұл қайырымдылықтың ұзақ мерзімді болуына ықпал етіңіз.

Қолдау көрсететін адамдар- байлық және қайырымдылық ұйымның құндылығы. Оларға жиі қабылдаудың өзі – жылына 3 рет. Егер де Сізде демеушілік көрсетсе, онда олардан максималды қолдау алуға тырысыңыз. Олардан жаңа қолдау сұраудан ұялмаңыз.

### **СІЗДІҢ БҰРЫНҒЫ ТӘЖІРБИЕСІ**

Бұрынғы тәжірбиенізге сүйене отырып, Сіздің жұмысыңызды жасаңыз. Бұрындары жасаған істеріңіз бен араласқан адамдардың тізімін жазып қойыңыз. Бұл ақпаратты сақтаныз және оның қол жетерлігіне көз жеткізіңіз. Жұмыс аяқталғаннан кейін оны әбден қарастырыңыз:

Ұйымды қалай жетілдіруге болады?

Қалай көп ақша табуға болады?

Дұрысы мен бұрысы қайсы?

Мәселе қайда жатыр?

Осы сұрақтарға тезірек жауап беріңіз, өйткені ойда бар дүниелер ұмытылып қалуы мүмкін, содан кейін оны болашақта пайдалануға болады: ұйымның жұмысы жақсарады және сіз көптеген жетістіктерге жете аласыз.

### **КЕМШІЛІКСІЗ ЖОБА**

1. Ұйымның миссиясы мен мүмкіндіктерін біріктірейік
2. Қызығушылық танытқан адамдармен мәселені шешу
3. Олардың бағалауы қажеттілік ретінде
4. Ең алдымен көмекті қажет ететіндерге, кедейлерге, дезадапцияланған адамдарға бағытталған
5. Әйгілі идея ретінде көшеде «сатылып кетуі» мүмкін
6. Қолдауға тұрарлық идея ретінде жергілікті адамдар бағалаулары мүмкін
7. Жаңа көшбасшыны қалыптастыру үшін мүмкіндіктер құра алады
8. Жаңа мүшеліктерге/қызметкерлерге/ұйымның басшысына тәжірибелер мен мүмкіндіктер әкеледі.
9. Ұйым үшін өлшенген, сезінетін жетістіктер әкеледі
10. Ұйымға жаңа адамдар әкеледі
11. Ұйымнан аластаған жактаушыларды, мүшелерді, еріктілерді қайтарады
12. Жергілікті қауымдастықта ұйымның репутациясын жақсартады
13. Басқа аймақтағы ұйымның таралуын қамтамасыз етуге қабілетті
14. Әсер ету байланыстарын еліктіріледі
15. Қысқа мерзімді, орташа мерзімді және ұзақ мерзімді мақсаттарға бөлінуі мүмкін
16. Грантты алу жағынан, бақса да ресурстарды еліктіру жағынан да, қайырмаддық жағынан да қолдауды алуға болады
17. Нәтижелер ұзақ мерзімді жоспарда өлшенуі мүмкін.
18. Бюджет пен штатқа орай, ресурстар мен кадрларды ақылға қонарлықтар талап етілмейді
19. Ұқсас мәселелерге қатысты ұйымның стратегиясымен байланысты
20. Алдыңғы жұмыстарындағы үрдістерде алынатын іскерлік пен тәжірбиені қолданыңыз
21. Персоналдың іскерлігін жақсартуға қабілетті
22. Басқа ұйымдардың стратегиясын дамытуға жағдай жасау.

- Сіздің көзқарасыңызша, Сіздің ұйымыңыз бен оның бағдарламасына қолданылатын 10 маңызды факторларды тандап алыңыз.

- Бұл факторларды іріктеніз

- Тандап алынған Сіздің факторларыңызды қанағаттандыру мақсатында Сіздің КЕҰ-дың жобасын 5-балдық шкала бойынша бағалаңыз (Екі мөлшердегі ең жоғарғы үш-бес фактор бойынша бағалау жүргізу)

Кез келген жоба бойынша балл сандарын есептеп шығыңыз және ең жоғары балл жинағанын көрсетіңіз. Бұл жобалар мен идеялар ұйымның миссиясымен, оның мүмкіндіктерімен, қызығушылық танытқан тұлғалармен, басшымен және персоналмен сәйкес келеді.

### **СІЗДІҢ ЖОБАҢЫЗДЫҢ ҚЫЗЫҚТЫРАТЫНЫ НЕДЕ?**

**(жорамалдаған ойңызды жазып шығыңыз)**

**5. Мәселе тұрғысынан қарағанда (мәселе неге маңызды және оны неге тезірек шешу керек?)**

- Сіз қабылдаған мәселе ме?

- Басқа көзқарастар бар ма?
- Осы сұрақтар бойынша қандай да болмасын зерттеулер жүргізілді ме?
- 2. **Мәселе кешені тұрғысынан қарағанда (бүгінгі күні оны қалай шешуге болады?)**
- Бұл мәселені басқа мәселелермен салыстыруға бола ма?
- 3. **Осы мәселеге қатысты әдістер мен жұмыс жолдары тұрғысынан қарағанда:**
- Сіздің жобаныз табысқа қол жеткізер ме?
- Сіз таңдап алынған әдістермен мәселені шешуге ат салысқанда қиыншылықтар бар ма?
- Бұрын сонды бұл идеяны біреулер айтқан ба еді?
- 4. **Сіздің жобаның экономикалық тұрғысынан қарағанда (Сіздің жолдарыңыз – арзан және мемлекеттік мекемеге қарағанда үнемшіл екенін дәлелденіз)**
- 6. **Сіздің жобаның қаржылай жағдайы тұрғысынан қарағанда – жақын арадағы және жекелей болашақтағы:**
- Қандай ресурстармен хабарласуға болады?
- Осы жобадан қандай қызықтырарлық дүние табады?
- 7. **Осы жобаны жүзеге асыру бойынша Сіздің компетенттілігі мен Сіздің ұйымыңыздың тарихи көзқарастары тұрғысынан қарағанда:**
- Сіздің ұйымыңызға аталған жоба қандай әсер етуі мүмкін?
- Ол сіздің ұйымыңыздың мақсаты мен міндеттерімен сәйкес келе ме?
- Сіз үшін немесе Сіздің ұйымыңызға ол өте маңызды ма?
- Сіз жобаны жүзеге асыруға қажетті кәсіби білікті мамандармен, басшылармен, ғимаратпен, ресурстармен қамтамасыз етілгенсіз бе?
- Сіздің істегіңіз келетін ісіңіз осы ма? (қуанышқа кенелте ме немесе қанағаттандыра ала ма?)

Мемлекеттік органдар және ҰЕҰ: өзара әрекеттің тиімділігін қалай көтеруге болады?//  
«Зубр» әлеуметтік корпоративті қор

## **9. ӘЛЕУМЕТТІК СЕРІКТЕСТІК: ӨЗАРА ӘРЕКЕТТЕСУДІҢ ФОРМАЛАРЫ МЕН ТӘСІЛДЕРІ**

ҰЕҰ мен мемлекеттік органдардың өзара әрекет ету формасының ең жағымды түрі **әлеуметтік серіктестік**. Бұл түсініктің мағынасы әдістеменің алғашқы бөлімінде «Негізгі түсініктер» түсіндірілген. Әлеуметтік серіктестік құру туралы *келесі* шарттарды ескере отырып айтуға болады:

1. Серіктестік арқылы маңызды, шешілетін және бөлінетін әлеуметтік мәселенің болуы,
2. Серіктестікке құқықтық негіз болуы,
3. Өзара әрекет ету есебінде шешімді іздестіру,
4. Толықтырушы мүмкіндіктер мен ресурстардың болуы,
5. Жалпы мақсатты жүзеге асыратын жобаның болуы,
6. Екі жақтың міндеттерін, құқықтарын қарастыратын өзара әрекет ету ережелерін анықтау,
7. Қоғамдық ой-пікірдің және қоршаған ортаның болуы

Аталған шарттардың болуы біріккен жұмыстарда жетістікке жетуге болады деп айтуға болмайды. Екі жақ қандай **қағидалар** негізінде біріге жұмыс жасайтынын ақылдасу керек, соған келісімдерін беру керек.

Кейінгі кездері азаматтық қоғамның дамуында бірнеше қағидалар бар, олар билік пен коммерциялық емес ұйымдардың өзара жұмыс жасауында негізге алынған. Сонымен қағидалардың бірнешеуіне тоқталып, құрметті оқырмандар өздерінің болашақ жұмыстарына тиімді болатын *серіктестік қағидаларды* таңдап алуларына мүмкіндіктер болады.

### **Серіктестік қағидалары**

#### **8. Дәйектеме қағидасы**

Бұл қағида әлеуметтік серіктестің ережелерін анықтайды. Серіктестікті құру үшін жағдаятты және құқықты негіз болу керек. **Жағдаятты негіз - бұл оның болуы немесе туындауы:**

- Әлеуметтік саладағы мәселелі жағдаяттың объективтілігі (әлеуметтік мәселе);
- Сол әлеуметтік мәселені мойындайтын әріптестер;
- Ортақ жалпыға бірдей мақсат біріккен іс-әрекеттің тамаша нәтижелері.

#### **Серіктестіктің құқықтық дәйектемесі – болуы немесе туындауы:**

- Серіктестікке арналған құқықтық дәйектеме екі жаққа азаматтық - құқықтық келісім шарттарды жүзеге асыруға немесе келісім негізінде біріге іс-әрекеттер жүргізуге негіз болады,

- Екі жақтың өкілеттілігі. Екі жақ өкінің өкілділіктерінің тұлғасында шешім қабылдап, тағайындайды. Олар өздерінің ұйымдарын басқаруда органдардың өкілеттіліктеріне сәйкестендіріледі. Сонымен қатар, екі жақ өзінің ұйымының дәрежесіне орай, сәйкестендірілген өкілеттіліктерге ме, әлде ҰЕҰ үшін – бұл жарғылық мақсаттар мен міндеттерге сәйкестендіріле, серіктестіктер аясында жүзеге аса ма?!

Серіктестіктің құқықтық дәйектемесі оның орындалуына міндетті ортақ шешімдерді қабылдайды.

#### **2.Еріктілік қағидасы**

Серіктестік қажеттілік екенін сезіну керек, сондықтан да барлық өзара қатынастар негізінде еріктілік бастамада міндеттемелерді ерікті түрде қабылдау енгізіледі.

#### **3. Жауапкершілік қағидасы**

Кез келген екі жақ жасаған бастамасын аяғына дейін жасауға жауапкершілікті өз мойнына алады, ол әлеуметтік серіктестік қағидасының негізі, табиғи түрі болып табылады. Жауапкершілік шаралары келістірілген келісім шарт немесе келісіммен реттеледі. Жауапкершілік қағидасы екі жақтың міндеттемелерін орындау және сол келісім шарттың жағдайларын орындаумен бақылауға алынады.

#### **4. Тендік қағидаcы**

Тендік қағидасы серіктестік саласында өзара әрекетті жақта баспалдақ, табиғи және өздігінен дамытушы әлеуметтік серіктестіктің қағидасы болып табылады. Аталған қағидаға сәйкестендіріле өзара әрекет ету ережесі, сипаты және міндеттердің көлемі анықталады. Әдетте бұл қағида келісім шартта өзінің жағдайымен ерекшеленеді.

#### **5. Келісу қағидасы**

Екі жақтың келістірілгендігіне байланысты біріге әрекет ете отырып, өзіне алдыға қойған мақсаты мен тәсілдеріне орай жетістіктерге жету шешімдерін қабылдаумен ерекшеленеді, сонымен қатар екі жақ жауапкершіліктерінің шаралары, бақылау механизмі, біріккен бағдарламаны жүзеге асыру тәсілдері, мазмұны, құрылымымен келістіріледі. Екі жақ өзгерістер болып жатса, бір-біріне ескертіп отырады, олар сол біріккен әрекеттің

нәтижесіне, алдыға жүруіне ықпал етеді. Біріккен құжаттар екі жақтың ортақ пікірлерін тыңдағаннан кейін қабылданады. Келісу қағидасы қабылданған міндеттерді қамтамасыз етудің шынайлығын қамтамасыз етуге ықпал етеді. Сонымен қатар келісу және топтық келісу – пайда болған мәселені екі жақты көзқараспен бірге шешу.

#### **6. Өзара қолдау қағидасы**

Екі жақтың қатынастары өзара қолдаумен анықталады (бұл қағида туралы жоғарыда толығырақ айтылған). Біріге жұмыс жасайтын серіктестіктер бір-бірінің мүмкіндіктерін пайдаланады және мықты серіктестікке иек артады. Түрліліктің мүмкіндіктерін алсақ, яғни, егер де серіктестіктің сектор аралық жағдайын алсақ, онда қатысушылардың «табиғат» негізі анықталады – қоғамдағы рөлі мен дәрежесі анықталады. Өзара қолдау қатысушылар арасындағы біріккен әрекет үрдісімен бөлінеді, жалпы мақсат, құрал-жабдықтар және оның жетістіктері, орындаушылар біліктілігімен қамтылады. Бұл екі жақтың өзара тәуелділігімен ұсынылады. Өйткені, бір уақытта жалпы әрекеттің түрлі компоненттері жүзеге асырылады немесе бір әрекет басқа әрекеттің бастауына негіз болады.

#### **Тұнықтылық қағидасы**

Әлеуметтік серіктестік әлеуметтік мәселені орындау үшін құрылады, ол халықтың топтарына немесе бүкіл қоғамға өте маңызды. Сондықтан да бұл серіктестік үрдісі немесе оның нәтижелері қоғамға қол жетімді болып табылады. Ол қосымша қоғамдық ресурстарды елдіктіруге көмектеседі, қызығушылық ортаны қалыптастырып және жағымды қоғамдық ой-пікірін құратын. Бір сөзбен айтқанда, тұнықтылық – әлеуметтік серіктестік дамудың факторы. Тұнықтылық қағидасы бір-біріне ашықтықты білдіреді, ол өзара бақылау және өзара қолдауға арналған мүмкіндіктер қарқынды серіктестікке ықпал етуге, ең негіздісі – екі жақтылар арасында қатынастырдың сапалы дамуы болды.

Көрсетілген шарттары мен қағидалары базалық болып табылады, қосымша толықтырылды және диалогтардың қатысушылардың нақтылаады, тәуелділігіне орай шешілетін мәселенің арнайылығына байланысты өкілетті және қажеттіліктерге ие.

Әлеуметтік серіктестіктің субформасы үлестік қаржыландыру, екі жақтың біріккен үлесі. Сондықтан да пайда болған стереотиптер ҰЕҰ-ның өкілдерінің пікірінше, мемлекет қаржылай ұсынады, ал ҰЕҰ ақыл-ойдық үлестерді береді. Осы жерде әлеуметтік серіктестік туралы – жан-жақты болып табылатын үлестер екенін айтуға болады. Қаржылар сөздікте үлестік жауапкершілік ұғымы – бұл міндеттемелердегі көптеген қарыздардың болуынан азаматтық жауапкершіліктің түрлілігі, яғни, онда көптеген қарыздар адамдар кездеседі. Ережеге сай, бұндай міндеттемелер үлестік болып есептеледі, кез келген қарызгер адамдар өзінің үлесі бойынша міндеттемелерін орындау қажет. Заңда немесе келісім шартта үлестік жауапкершіліктің мөлшерлері тағайындалынған.

Өзара әрекет ету формасы үшін нақты әдістер қатары бар. Соның бірнешеуін қарастырайық.

#### **ҚОҒАМДЫҚ ТЫНДАУ**

Осы уақытқа дейін тыңдауға қатысты бірде бір ортақ терминология жоқ, сондықтан да БАҚ-да, бірнеше мақалаларда қоғамдық тыңдауды және көпшілік тыңдау деген ұғымдарды кездестіруге болады. Бірақта екеуінің де мағыналары бұрынғыдай. Атауларында өзгешіліктер болуы тек аудармада ғана айырықшаланады, «қоғамдық тыңдау» термині ағылшын тілінен аударғана «*public hearings*» - қоғамдық немесе көпшілік тыңдау дегенді білдіреді.

Қазақстан Республикасында «қоғамдық тыңдау» ұғымы «көпшілік тыңдау» ұғымен бекітілген, сондықтан да ол келесідей нормативті-құқықтық акттармен анықталады:

- «қоғамдық тыңдау» - бекітілген табиғи монополия субъектілеріне тарифтерді (бағаны, алым ставкаларын) бекітуге немесе өзгертуге өтінімдерді қарау кезінде көпшілік тыңдаулар өткізу ережесіне сәйкес табиғи монополия субъектілерінің тарифтерді (баға, алым

ставкалары) мемлекеттік органдар, тұтынушылар және қоғамдық бірлестіктер, тәуелсіз сарапшылар, бұқаралық ақпараттар құралдарымен және табиғи монополия субъектілердің өкілдерімен ортаға салынып, талқыланады («ҚР табиғи монополиялар туралы» заңы Заңның 4-1 пункті)

- «қоғамдық тыңдау» - өкілетті және компетентті органдардың, қоғамдық бірлестіктердің, тұтынушылардың, тәуелсіз сарапшылардың, БАҚ және т.б. қатысуымен тауарлардың бағасын біріге талқылау процедурасы (тауарларға, қызметтерге, табиғи монополия субъектілерінің қызметтерінің бағасын (тарифтерін) бекіту ережесі туралы Нұсқаманың 4 пункті)

Бірақ та қоғамдық тыңдауларда қарастырылатын сұрақтар қатары арнайы заңмен шектелген, «Қоғамдық тыңдау өте маңызды және қоғамдық сұрақтарды талқылау мақсатында өткізіледі, бұл қоғамдық тыңдауға депутаттар, атқарушы органның өкілдері, жергілікті өзін өзі басқару, бұқаралық ақпараттар құралының өкілдері, азаматтарды қатысады». Сонымен, осында үлгімен қоғамдық тыңдау сол немесе басқа сұрақтарды шешуде ерекше маңыздылыққа ие болады. Қоғамдық тыңдауды ұйымдастырушылар тек арнайы өкілеттік органдар болуы мүмкін.

Ереже сай, кез келген қоғамдық тыңдаулар сол уақыттағы мәселелер немесе мәселелер сұрақтарын талқылауға бағытталған. Сонымен бірге, қоғамдық тыңдауда кез келген сұрақтар азаматтарды және ұйымға әсер етеді, оның шешімін сол территориядағы билік органдарының компетенттілігіне жүктелген. Талқылауға арналған сұрақ бір тақырыпта болу керек, ал оны талқылау аспектілері 4-5 тен аспау керек. Қорытындылай келе, келесіні бекітуге болады:

**Қоғамдық тыңдау** – бұл арнайы дайындалған азаматтардың, билік органдарының, тәуелсіз сарапшылардың, БАҚ өкілдерінің қатысуымен өтетін жиын, бұл жиында талқыланатын мәселеге қатысты нақты дәлелдер мен ой-пікірлер ортаға салынып, билік органдарына арналған нақты ұсыныстар беріледі. Мағыналығына қарай, қоғамдық тыңдау сол территорияда басқарылатын азаматтардың үздіксіз қатысуымен кенес беру формасы болып табылады, барлық қатысушыларға қорытынды ақпаратты ұсынады.

Осындай қоғамдық қатысудың мақсатқа байланысты таңдау *мақсаттарға* қарай қамтылған, қоғамдық тыңдау іздестірілетін:

- Азаматтарды, БАҚ-ның және билік органдарының өкілдерін талқылатын мәселелер бойынша фактілер мен пікірмен ақпараттандыру,
- Ең жақсы вариантты таңдап алу бойынша қажетті ақпараттарды жинау.
- Бірнеше альтернативтердің арасынан мәселені шешу;
- Талқыланған мәселе бойынша қоғамдық пікірді қалыптастыру
- Талқыланған мәселе бойынша азаматтардың және ұйымның әрекетіне әсер ету
- «Күшті» демонстрациялау

### **Қоғамдық кеңестер**

*Қоғамдық кеңестерді* құрудың тарихының ұшы тереңде жатыр. Коммунизм кезеңінде барлық аулада адами тұрғыда өмір сүрмейтіндерді кемсітетін болған. Бұл құрылған кеңестер сол кездегі кеңестер сияқты функцияны атқарады. Тіптен бірдей емес, тек міндеттері басқаша. Олар адамдарға көмектесумен мойындалынған.

*Қоғамдық кеңестер* саяси партияның, қоғамдық-саяси қозғалыстардың, қоғамдық бірлестіктердің, үкіметтік емес ұйымдардың, ақсақалдар Кеңесінің, профсоюздардың, діни ұйымдардың және тағы да басқа ұйымдардың өкілдері әрекетте болатын шара. Өзінің іс-әрекетіне орай қоғамдық Кеңестер Қазақстан Республикасының Заңымен, қоғамдық Кеңестер туралы жағдаймен және сол жиындарда қабылданған шешімдермен басшылыққа алынады.

Кеңестердің негізгі мақсаты азаматтық қоғамды дамыту және демократизациялау мақсатын қоғамдық-саяси, әлеуметтік-экономикалық, құқықтық сұрақтарды талқылауда

азаматтық қоғамның институттарына кеңінен қатысу жолымен демократиялық күштерді консолидациялау болып табылады.

### **Өзара әрекеттегі кеңес**

*Өзара әрекеттегі кеңес* – бұл жиын органы, ол азаматтық сектор, бизнес-құрылым, мемлекеттік басқару органдарының өкілдері кіретін қиын сұрақтарды шешу және талқылауға арналған қажеттілігі бойынша жиналатын орган.

Өзара әрекеттегі Кеңестің *міндеттері* ҰЕҰ-ы және басқа да ұйымдары әлеуметтік маңызды мәселелерді шешуде серіктестіктерін дамыта отырып, бағдарлама мен жобаларға қатыса отырып, коммерциялық ұйымдардың экономикалық, әлеуметтік және мәдени мәселелеріне қатысу туралы ақпараттарды жинастыру және талдау, аналитикалық материалдарды даярлау, сонымен қатар жобаларды әлеуметтік экономикалық сұрақтардың маңыздылығы бойынша кеңс ұйымдарына тиімді қатысумен ұйымдастырылады.

Сонымен қатар, Кеңес қоғамдық ұйымдарға мемлекеттік және аймақтық әлеуметтік бағдарламаларды әзірлеуде өз тарапынан өзінің ақыл-кеңесін, ескерту, толықтырулар енгізіп отырады. Кеңестің мүшелері біріге ұсыныстар әзірлейді және саяси, әлеуметтік, экономикалық, мәдени сұрақтарды шешуде ұсыныс жасайды.

Кеңестің *негізгі функциялары* – Кеңесте талқыланып отырған сұрақтарда өзара түсінушілік пен өзара сыйластыққа жете отырып, қоғамдық келісімді қалыптастыруға ықпал етеді. Кеңестің өкілдері көпшілік және депутаттық тыңдаулар, «дөңгелек үстелдер» және басқа да шараларды өткізеді.

Кеңес еліміздің Ата заңына, нормативті-құқықтық актілерге, мемлекеттік заңдарға орай өзара әрекет етеді.

### **Қоғамдық палата**

Қоғамдық палатаның Кеңесі: қоғамдық палатаның сессияға арналған жұмыс жоспарын іске асыруды жүзеге асырады; қоғамдық палата мүшелерінің заң жобалары бойынша енгізетін қорытындыларын талқылайды және Қоғамдық палата атынан жалпы қорытындыны бекітеді; кейіннен Қоғамдық палатаның жұмысында пайдалану үшін азаматтардың, үкіметтік емес ұйымдардың бастамалары туралы ақпаратты жинау мен өңдеуді жүзеге асырады; қоғамдық палатаның жұмыс жоспарына өзгерістер енгізу жөніндегі ұсыныстарды қалыптастырады; қоғамдық палата басшыларының ағымдағы жұмыс туралы хабарламасын тыңдайды; қоғамдық палатаның дөңгелек үстелдер, семинарлар, тыңдаулар, конференциялар түріндегі іс-шараларын дайындау мен өткізудің тәртібін бекітеді; қоғамдық палатаны шақыру туралы шешім қабылдайды және оның отырысының күн тәртібін қалыптастырады; қоғамдық палатаның отырыстары арасындағы кезеңде оның атынан өкілдік етеді, заң жобаларының алдын ала сараптамасын ұйымдастырады.

Қоғамдық палатаның жұмысы оның отырыстарын, соның ішінде өңірлердегі көшпелі отырыстарын, жұмыс топтарының отырыстарын өткізу, конференцияларды, «дөңгелек үстелдерді» және өзге де іс-шараларды ұйымдастыру арқылы жүзеге асырылады. Қоғамдық палатаның қызметін жетілдіру жөнінде, соның ішінде Қоғамдық палатаның жұмыс жоспары, оның отырыстарының күн тәртібі және мәселелерді талқылау реті жөнінде ұсыныстар енгізеді;

Қоғамдық палатаның отырыстарына материалдар, оның шешімдерінің жобаларын дайындауға және Қоғамдық палата қарайтын мәселелерді талқылауға қатысады.

### **Диалогтық алаң**

Бұл әдіс кейіннен пайда болғаннан кейін, оның ешқандай да құрылымдық сызбасы жоқ. Осы ұғымның анықтамасы ретінде келесідей ұсыныстар жасаймыз:



*Диалогтық алаң* - бұл экономикалық, әлеуметтік, мәдени және саяси саладағы мәселелерді және көкейтесті мәселелер қатарын талқылау, тәжірбие алмастыру мақсатында қоғамдық ұйымдардың, мемлекеттік мекемелердің, БАҚ-ның өкілдері бас қосатын шара.

Сонымен қатар *өзара әрекеттудің топтық жолдары бар*, сондай бес *әдістер тобын* көрсетеміз, соның ішінде:

- Байқау;
- Әлеуметтік-технологиялық;
- Ұйымдасқан-құрылымдық;
- Процедуралық;
- Кешенді немесе комбинированды;

*Байқау әдістеріне* мыналар жатады: өзара әрекеттесумен сәйкестендірілген, яғни, арнайы алдын ала әзірленген сызба бойынша ұйымдастырылған байқаудан ҰЕҰ жеңіп шыққан жағдайы қарастырылады (ҰЕҰ қатысуымен немесе онсыз да, жергілікті инициативалар үрдісіне еліктірілуі). Бұл топқа әлеуметтік тапсырыстар кіреді.

*Әлеуметтік-технологиялық механизмдерге* мыналар кіреді: ҰЕҰ қайта құрылған немесе шетел тәжірбиесін зерттеу негізінде меңгеру, мемлекеттік құрылымдарды пайдаланатын басқа технологиялардың нәтижелерін және құралдарды тиімді пайдалану бойынша пайдалы, әлеуметтік технологиялар (ноу-хау) негізінде өзара іс-әрекетке қол жеткізеді.

Бұл жерге хоспистер, қабылдау отбасылары, қоғамдық сарапшылар және сот талаптары формасында қоршаған ортаны қорғау бойынша азаматтық әрекеттер, мүгедек балаларды әлеуметтендірудің арнайы модельдері, нашакорларды психологиялық оңтайландырудың жаңа бағыттары, риск тобындағы көмелетке толмағандардың концепциясы, кіші қалалардағы муниципальді білімнің қоғамдық даму бағдарламасы.

*Ұйымдасқан-құрылымдық механизмдер* келесіні сипаттайды: билік азаматтық бірлестіктермен бірге сол территорияда жаңа ұйымдастырылған құрылымды құрса, онда олар азаматтарды және қоғамдық бірлестіктерді билік тарапынан қаржылай қолдауға елітіру арқылы әлеуметтік маңызды міндеттердің жиынтығы бойынша функциялардың жекелей бөлігін жүзеге асырады.

*Процедуралық механизмдер* белгілі міндеттер класының шешімінде билік және ҰЕҰ-ның серіктестігінің серіктестігімен анықталады (байқауды ұйымдастырмай, заңды тұлғалар формасында жаңа құрылымды құрмай, басқа да жаңа технологияларға сүйенбей-ақ). Бұндай процедуралар біріккен талқылауларда қалыптастырылады және көбінесе арнайы келісім түрінде ресімделінеді. Сонымен, мысалы Заңдар мен жағдайларға сәйкестендіріле ресімделінген ережелер мен процедуралар белгілі, сонымен бірге түрлі Қоғамдық Палаталар, Қоғамдық Комитеттер, Дөңгелек үстелдер, Координациялық Кеңес, Келісім, қоғамдық Кеңестер, Қоғамдық тыңдаулар және т.б.

Сонымен бірге, *кешенді немесе комбинированды механизмдер* – бұл өзара әрекетті жүйе, өзімен бірге жоғарыда аталған механизмдердің кез келген жұбын тандап алады. Мысалы, бұл жергілікті қауымдастықты дамыту Қорлары (байқаулық, технологиялық және ұйымдасқан механизмдерді біріктіреді), қоғамдық-белсенді мектептер базасындағы жергілікті қауымдастықты дамыту, ҰЕҰ көрмелері, арнайы әлеуметтік жобалар мен қызметтер жәрменкесі және т.б.

*Мутанты механизмдер* 90-шы жылдардың ортасында пайда болған, ол кезде құқықтық база дамымай, әлсіз болған және коммерциялық сектордың саны да аз болды. Бұл механизмдер категориясы азаматтық қоғамның құрылуының қазіргі кезеңіне өте қауіпті.

Соңғы жылдары түрлі өзара әрекеттесудің мутанды механизмдері пайда бола бастады – бұл саналы түрде биліктер тарапынан квазикоғамдық ұйымдардың құрылуы. Оларды көп жағдайларда қоғаммен биліктің өзара әрекеттілігімен құрылады, мысалы, азаматтардың заңы бойынша билік немесе қедомства әрекеттерінің биліктерінің құқықтары бар, соңғысы мемлекеттік әлеуметтік тапсырыстарда қарастырылғандай қаржылық құралдарды қайта тағайындаудан күмәнданады. Осы жерде қоғамдық бірлестікте өзіндік жұмыс жасау үшін

құрылады және заң тарапынан ҰЕҰ-дың әрекеттеріне мемлекеттік органдардың араласуына жол бермейді, мемлекеттік билік жұмыстарында соңғы араласу болмаған, ал қоғамдық бірлестіктердің қызығушылықтарына әсер ететін сұрақтарды қоғамдық бірлестіктердің немесе солардың келістіріуімен сәйкестендіріле мемлекеттік биліктің қатысуымен шешіледі.

## **ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ КОММЕРЦИЯЛЫҚ ЕМЕС ҰЙЫМДАРДЫ ҚҰРУ ЖӘНЕ ТІРКЕУ**

Осы бөлімде ҚР Салық Кодексі мен «Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу туралы және филиалдар мен өкілдіктерді есептік тіркеу туралы» ҚР 1995 ж. 17 сәуірдегі Заңына 2004 ж. 18 наурызда шыққан «Заңды тұлғаларды тіркеу мәселелері жөніндегі Қазақстан Республикасының кейбір заң актілеріне өзгертулер мен толықтырулар енгізу туралы» ҚР Заңына сәйкес енгізілген өзгертулерді ескере отырып, коммерциялық емес ұйымын құру және тіркеуге арналған материалдар мен кеңестер беріледі.

Айтылған өзгертулерді енгізудің мақсаты «бір терезе» ұстамын енгізу болатын. Оған сәйкес, заңды тұлғаны мемлекеттік тіркеу мен есепке тұрғызу 10 жұмыс күннің ішінде бір рәсіммен жүзеге асырылады. Енді заңды тұлғаны тіркегісі келетіндер тек әділет органдарына ғана құжаттарын тапсырып, он күннің ішінде тіркелген заңды тұлғаның үш-ақ құжатын алады: заңды тұлғаны мемлекеттік тіркеу туралы куәлік, статистикалық карточка мен салық төлеушіні тіркеу туралы куәлік.

Мемлекеттік тіркеу рәсімінің осы өзгертулері **2004 ж. 20 қыркүйектен бастап** іске қосылды.

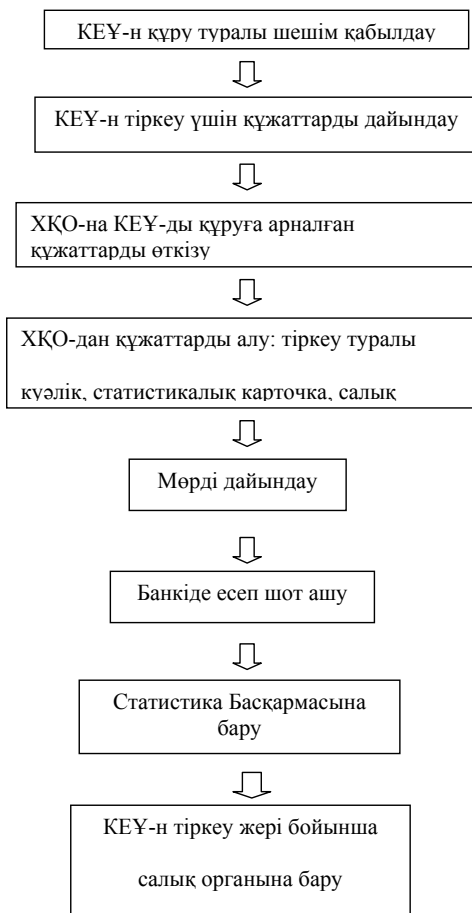
«Бір терезе» ұстамы бойынша Халыққа қызмет көрсету орталығы (ХККО) заңды тұлғаларды тіркеу рәсімі жаңа ғана енгізілгендіктен және тіркеу барысында мемлекеттік органдардың бірігіп жұмыс істеу тәжірибесі әлі қалыптасып үлгермегендіктен, заңды тұлғаларды тіркеу кезінде аумақтық салық органдарының талаптары әртүрлі. Осыған байланысты, бұл бөлімде біз 2004 ж. 20 қыркүйектен кейін тіркеуден өткен заңды тұлғаларға қойылған осы органдардың кең тараған талаптарымен Сізді таныстырамыз.

Осы жағдай заңды тұлғаларды тіркеу процесінде қатысатын барлық мемлекеттік органдардың өзара қарым-қатынастардың механизмі қалыптасқаннан кейін тез арада өзгереді деген үміттеміз.

## I. Коммерциялық емес ұйымдарды құру.

### Коммерциялық емес ұйымын құру рәсімінің

#### СЫЗБАСЫ



#### 1. Ұйымды құру туралы шешім қабылдау.

- **KEҰ-ң құрылтай жиналысы (құрылтайшының шешімі)**

KEҰ құрудың бірінші қадамы ұйымды құру туралы шешім қабылдау болып табылады. Ол үшін, біріншіден, заң құжаттарында өзіңіз қалаған коммерциялық емес ұйымның белгілі бір нысанына қатысты көзделген азаматтар/заңды тұлғалардың ең аз санын жинау керек (қоғамдық бірлестік үшін – ҚР азаматтары болуы тиіс 10-нан кем емес бастамашы

азаматтар<sup>1</sup>, заңды тұлғалардың қауымдастығы үшін – ең азы 2 заңды тұлға, қор үшін бір жеке немесе заңды тұлға, мекеме үшін – бір жеке немесе заңды тұлға); екіншіден, құрылтай жиналысы өткізіледі немесе құрылтайшы жалғыз болған жағдайда жеке шешімі қабылданады. Осының нәтижесінде келесі құжаттарға қол қойылады:

1) Құрылтай жиналысының хаттамасы (№ 1 Қосымшаны қараңыз) немесе құрылтайшының шешімі (№ 2 Қосымшаны қараңыз):

- Қоғамдық бірлестіктің, қауымдастықтың (одақтың), коммерциялық емес акционерлік қоғамның, тұтыну кооперативінің құрылтай жиналысының хаттамасына төраға мен хатшы қол қояды;

- Мекеменің, қордың құрылтай жиналысының хаттамасына барлық құрылтайшылар қол қояды (құрылтайшы біреу болған жағдайда өз шешіміне өзі қол қояды);

2) КЕҰ-н құрылтай құжаттары:

- Қоғамдық бірлестіктің, қауымдастықтың (одақтың), тұтыну кооперативінің жарғысына ұйымның бірінші басшысы қол қояды;

- Қордың, мекеменің, коммерциялық емес акционерлік қоғамның жарғысына барлық құрылтайшылар қол қояды;

- Қордың (құрылтайшылары біреуден асқанда), мекеменің, коммерциялық емес акционерлік қоғамның құрылтай келісім-шартына барлық құрылтайшылар қол қояды;

## **2. КЕҰ-ды тіркеу үшін құжаттарды дайындау**

Ұйымды құру туралы шешім қабылдап, тіркеу үшін алым төлегеннен кейін ҰЕҰ-н әділет органдарында тіркеу үшін құжаттарды дайындау керек. ҰЕҰ-н ұйымдастыру-құқықтық нысанына байланысты келесі құжаттарды дайындау керек:

### **1) Қоғамдық бірлестік**

- тіркеу туралы арыз – 1 дана;

- құрылтай жиналысында (конференцияда, съезде) қабылданған және қазақ, орыс тілдерінде тігіліп, нөмірленген түріндегі жарғы – 3 дана

*Ескертпе: заң құжаттарында қоғамдық бірлестіктің жарғысын міндетті түрде нотариалдық растау туралы талап жоқ, ол азаматтардың құқығы. Осы құқықты пайдалану, пайдаланбауды өздері шешеді. Бірақ, егер түпкі жарғы нотариалдық расталса, онда кейін жарғыға енгізілетін өзгерістердің бәрін нотариалдық растау талабын қоюы мүмкін;*

- жарғыны қабылдаған және төраға мен хатшының қолы қойылған құрылтай съезінің (конференция, жиналыстың) хаттамасы – 1 дана (№ 4 Қосымшаны қараңыз);

- аты-жөндері; туған күні, айы, жылы; мекен-жайы; үйінің және жұмыс телефоны; **жеке қолдары<sup>2</sup> бар** қоғамдық бірлестіктің бастамашы азаматтардың тізімі – 1 дана;

- қоғамдық бірлестіктің тұрақты жұмыс істейтін органының мекен-жайын растайтын құжат – 1 дана;

- тіркеу үшін алымның төленгенін растайтын квитанция немесе төлеу тапсырысының көшірмесі – 1 дана.

Бұл орайда қоғамдық бірлестігі құрылу күнінен бастап<sup>3</sup> (құрылу күні құрылтай жиналысы өткізген күні болып саналады) **екі ай мерзімнің ішінде** қоғамдық бірлестікті тіркеу туралы арызын беру міндеті заң құжаттарында қарастырылғанын ұмытпау керек. Кері

болған жағдайда мерзім орынды себептермен өткізілгені дәлелденбесе, әділет органдарының қоғамдық бірлестікті тіркеуден бас тартуы мүмкін.

2004 ж. 20 қыркүйектен бастап тіркеу «бір терезе» ұстамы бойынша жүргізілуіне байланысты әділет органдарына құжаттарды беру алдында Бірлестіктің директорын сайлау керек. Сонымен бірге, заңды тұлғаны мемлекеттік (есептік) тіркеу туралы арыздың жана нысанына сәйкес, арызда қосымша келесі ақпаратты көрсетуге міндеттіңіз:

Аты-жөні \_\_\_\_\_

Жеке құжаттары: \_\_\_\_\_

Жеке құжаттың №, берілген күні, кім берді \_\_\_\_\_

Тұрақты тұру елі \_\_\_\_\_

СТН \_\_\_\_\_

Іс жүзінде халықты қамтамасыз ету орталығы арызда көрсетілген мәліметтерді тексеру үшін әр бастамашы азаматтың жеке куәліктері (немесе төлқұжаты) мен СТН көшірмелерін тапсыруды талап етеді. Әрине, осымен бірге құжаттардың мерзімі өтіп кетпеу тиіс. Және мемлекеттік тіркеу толық мерзімінің ішінде бастамашы азаматтардың бәрін көрсетілген телефондар мен мекен-жай бойынша табуға болатынына көзіңізді жеткізіңіз. Ол тіркеуші орган берілген мәліметтердің (мекен-жай, байланыс мәліметтерінің) шындыққа сай келетіндерін тексеруге құқықтары бар екендігіне байланысты. Мәліметтер дұрыс емес болса, сізден түзетілген тізім тапсыруға талап етуі мүмкін, ал сіздерге жоғарыда айтылған қолдарды жаңадан жинауға тура келеді.

Осыдан басқа, арызда заңды тұлғаның басшысы туралы мәліметтерді көрсету керек:

1) Қазақстан Республикасының азаматы \_\_\_\_\_

2) Шет ел азаматы \_\_\_\_\_

3) Азаматтығы жоқ тұлға \_\_\_\_\_

Аты-жөні: \_\_\_\_\_

Жеке куәлігі \_\_\_\_\_

Жеке куәліктің №, берілген күні, кім берді \_\_\_\_\_

Тұрақты тұратын елі \_\_\_\_\_

СТН (жоқ болған жағдайда азаматтығы тіркелген елдегі салықтық тіркеу нөмірін көрсету керек) \_\_\_\_\_

Телефон нөмірі \_\_\_\_\_

Факс: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Басшының жеке куәлігі (төлқұжат) және СТН ксерокс көшірмелерін де тапсыру керек болуы әбден мүмкін.

## 2)Қор

- Тіркеу бойынша белгіленген өтініш
- Жарғы
- Құрылытайшы келісім (бір адамнан кем емес)
- Мекен-жайын растайтын құжат
- Тіркеуге төленген төлем құжаты

### **Ескертпе:**

Жоғарыда қаралған нысан бойынша заңды тұлғаны мемлекеттік (есептік) тіркеу туралы арызда заңды тұлғаның құрылтайшылар (бастамашылар) мен басшысы туралы мәліметтерді көрсету талабы ҰЕҰ-ң барлық ұйымдастыру-құқықтық нысандарына қатысты. Іс жүзінде әділет органдары (мысалы, Алматы қ.) тіркеуден өтетін заңды тұлғалардың бәрінен арызда көрсетілген мәліметтерді дәлелдеу үшін ұйымның әр құрылтайшысы мен басшысының жеке куәліктері және СТН көшірмелерін тапсыруға талап етеді.

## 3) Ассоциация (одақ) үлгісіндегі заңды тұлғалар бірлестігі

- тіркеу туралы арыз;
- жарғы;
- бірлестіктің барлық құрылтайшыларының қолы қойылған құрылтай шарты;
- мекен-жайын растайтын құжат;
- тіркеу үшін төлемді төлегенін дәлелдейтін түбіртек немесе төлеу тапсырыстың көшірмесі.

#### **4) Мекеме**

- тіркеу туралы арыз;
- мекемені құру туралы меншік иесінің шешімі;
- ереже (жарғы);
- құрылтай шарты немесе ұқсас келісім (меншік иелерінің (құрылтайшылардың) саны біреуден асса);
- мекен-жайын дәлелдейтін құжат;
- тіркеу үшін алымды төлегенін растайтын түбіртек немесе төлеу тапсырысының көшірмесі.

#### **5) Коммерциялық емес акционерлік қоғам**

- тіркеу туралы арыз;
- жарғы;
- құрылтай жиналысының хаттамасы;
- мекен-жайын дәлелдейтін құжат;
- тіркеу үшін алымды төлегенін растайтын квитанция немесе төлеу тапсырысының көшірмесі.

#### ***Тапсырылатын құжаттардың толық тізіміне қатысты ЕСКЕРТПЕ.***

1. Заңды тұлғаны тіркеу үшін тіркеуші органына Қазақстан Республикасының Әділет министрлігі бекіткен нысан бойынша арыз (№ 5 Қосымшаны қараңыз) және мемлекеттік пен орыс тілінде жасалған құрылтай құжаттарының үш данасы тапсырылады.

2. Заңды тұлғаның құрылтайшысы басқа заңды тұлға болған жағдайда тіркеуші органға құрылтай және басқа құжаттармен бірге құрылтайшы заңды тұлғаның салықтық бөлігіне жатқатылуы туралы салық органдарының анықтамасы тапсырылады.

3. Арызға құрылтайшы немесе өзі өкіл еткен тұлға қол қойып, Қазақстан Республикасының заң құжаттарында бекітілген тәртіпке сәйкес расталған құрылтай құжаттарымен бірге тапсырады.

4. Шет елдік қатысуы бар заңды тұлғаларды тіркеу Қазақстан Республикасында бекітілген заңды тұлғаларды тіркеу тәртібі бойынша жүргізіледі. Қоғамдық діни бірлестіктерді тіркеу осы бапта бекітілген тәртіпке сәйкес және ҚР «Қоғамдық бірлестіктер туралы», «Діни сенім бостандығы және діни бірлестіктер туралы» Заңдарында қарастырылған ерекшеліктерді ескере отырып, жүзеге асырылады.

5. Сонымен бірге, тіркеуші органға заңды тұлғаның мекен-жайын дәлелдейтін құжат беріледі. Заңды тұлғаның мекен-жайын дәлелдейтін келесі құжаттар болуы мүмкін: нотариалды түрде расталған жалға алу, сатып алу келісімінің, жайға иелік ету құқығын тіркеу куәлігінің<sup>4</sup> көшірмесі немесе азаматтық заң құжаттарында қарастырылған басқа да құжат. Егер жай иесі жеке тұлға болса, онда заңды тұлғаның мекен-жайы ретінде өз жайын пайдалануына жеке тұлғаның нотариалды түрде расталған

келісімі тапсырылады (№ 6 Қосымша). Кіші кәсіпкерлік субъектілері өз мекен-жайын дәлелдейтін құжаттарды тапсырмайды.

ҚР «Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу және филиалдар мен өкілдіктерді есептік тіркеу туралы» Заңында және басқа заң актілерінде көзделмеген құжаттарды талап етуге тыйым салынады.

### **3. Әділет органдарына (ХККО) ЦОН арқылы КЕҰ тіркеу үшін құжаттарды тапсыру**

(ХККО) ЦОН арқылы Әділет органдарында КЕҰ тіркелгенде келесі нормативтік-құқықтық актілерін басшылыққа алу керек:

- Қазақстан Республикасының 1995 ж. 17 сәуірдегі «Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу және филиалдар мен өкілдіктерді есептік тіркеу туралы» № 2198 Заңы;
- ҚР Әділет Министрлігінің Тіркеу қызметінің Комитеті 1999 ж. 23 сәуірдегі № 66 бұйрығымен бекітілген «Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу ережелері»;
- Қазақстан Республикасы Әділет министрінің 1999 ж. 15 қаңтардағы «Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу мәселелері» № 3 бұйрығы.

#### **Мемлекеттік тіркеу деген не?**

Мемлекеттік тіркеу – ол ұйымның заңды тұлға құқықтық қабілеттілікке ие болу рәсімі, оның ішінде мемлекеттік тіркеуге ұсынылған құрылтай және басқа құжаттардың Қазақстан Республикасының заң актілеріне сәйкестігін тексеру, оларға тіркеу нөмірін бере отырып мемлекеттік тіркеу туралы куәлік беру, ҰЕҰ туралы мәліметтерді бірыңғай Мемлекеттік тіркелімеге енгізу.

**Ескертпе:** Заңды тұлғаның құқықтық қабілеттілігі – ол ҰЕҰ-ң әділет органдарында мемлекеттік тіркеуден өткен кезден бастап қоғамдық өмірдің әртүрлі салаларында құқықтар мен міндеттерге ие болу қабілеттілігі. Лицензиялауға жататын қызмет түрімен айналысу құқықтық қабілеттілігі осындай лицензияны алу кезінен басталады.

#### **Мемлекеттік тіркеу қайда жүргізіледі<sup>5</sup>?**

- **Қазақстан Республикасы Әділет министрлігінің Тіркеу қызметі комитеті** (Астана қаласы) республикалық және аймақтық мәртебесі бар қоғамдық бірлестіктерді (сонымен бірге, саяси партияларды); шетелдік және халықаралық коммерциялық емес үкіметтік емес бірлестіктердің филиалдары мен өкілдіктерін; діни басқармаларды (орталықтарды), республиканың екі немесе одан көп облыстарының аумақтарында қызмет ететін діни бірлестіктерді, сонымен бірге, олармен құрылатын діни оқу мекемелерін, монастырларды және өзге бірлестіктерді; қажет болған жағдайда басқа да заңды тұлғалар мен филиалдар және өкілдіктерді тіркейді (қайта тіркеуді және таратылуын тіркейді).

- **ҚР Әділет министрлігінің аумақтық органдары** Қазақстан Республикасы Әділет министрінің 1999 ж. 15 қаңтардағы «Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу мәселелері» № 3 бұйрығының 4 Қосымшасына сәйкес, облыстардағы және Астана, Алматы қалаларындағы Әділет департаменттерінің аудандық (қалалық) әділет бөлімдерін (басқармаларын) және Тіркеу қызметі комитетінде тіркеуге жататындарды<sup>6</sup> қоспағанда, тиісті облыстың аумағында құрылған, қайта құрылған және таратылған заңды тұлғалардың, филиалдар мен өкілдіктерді тіркеуді (қайта тіркеуді және таратылуын тіркеуді);

*- Облыстық және Астана, Алматы қалаларының Әділет департаменттері* жергілікті мәртебесі бар қоғамдық бірлестіктерді және жергілікті діни бірлестіктерді тіркейді (қайта тіркеуді және таратылуын тіркейді).

#### **Мемлекеттік тіркеу мерзімдері**

Жоғарыда көрсетілген құжаттардың бәрін тапсырғаннан кейін әділет органдары арыз бен барлық керекті құжаттарды берген күннен бастап он жұмыс күнінен кешіктірілмей мемлекеттік тіркеуді жүзеге асырады. Бұл мерзімдер коммерциялық та, коммерциялық емес ұйымдарға да, барлық заңды тұлғалар үшін бекітілген. Бірақ, кіші кәсіпкерлік субъектілеріне 3 жұмыс күнінен кешіктірілмейтін мерзім бекітілген.

#### **4. Әділет органдарында КЕҰ-ң мемлекеттік тіркеу туралы куәлікті, статистикалық карточкасын, салық төлеуші куәлігін алу.**

Айтылған мерзімдер өткеннен кейін әділет органдары 1) КЕҰ-ға бекітілген үлгі бойынша мемлекеттік тіркеу туралы куәлікті, 2) статистикалық карточкасын, 3) салық төлеушінің куәлігін, 4) құрылтай құжаттары түпнұсқаларының бір данасын береді.

КЕҰ-ға мемлекеттік тіркеу туралы куәліктің берілуі заңды тұлғаның құрылуын және ол туралы мәліметтерді бірыңғай Мемлекеттік тіркелімге енгізуін аңғартады.

Статистикалық карточканың берілуі статистика органдары заңды тұлғаның мемлекеттік тіркелуі туралы және басқа керекті мәліметтерді заңды тұлғалардың бірыңғай Статистикалық тіркеліміне енгізіп, оларға біріздендіріліп, бірдейлендірілген және басқа да жүйелік-есептік кодтардың берілуін аңғартады.

Салық төлеушінің куәлігін алу ҚР-ң мемлекет алдындағы салықтық міндеттемелердің орындалуын бақылауды қамтамасыз ететін мемлекеттік органы КЕҰ-ды салық төлеуші ретінде тіркеп, оған салық төлеушінің тіркеу нөмірін беріп, Қазақстан Республикасының Мемлекеттік салық төлеушілер тіркеліміне енгізілгенін білдіреді.

#### **КЕҰ-ды тіркеу кезінде үзіліс жасау немесе тіркеуден бас тарту**

Толық емес құжаттар топтамасын ұсынған, оларда кемшіліктер болған, құрылтай құжаттары бойынша сарапшының (маманның) қорытындысын алу қажет болған жағдайларда, сондай-ақ Қазақстан Республикасының заң актілерінде көзделген өзге де негіздер бойынша мемлекеттік (есептік) тіркеу мен қайта тіркеу мерзімінде **үзіліс** жасалады. Кемшіліктері бар құжаттар заң құжаттарына сәйкестендіріліп, тіркеуші органға қайта тапсырылады. Үзілістен кейін тіркеу мерзімі қайта басталады, өйткені үзіліске дейінгі уақыт жаңа мерзімде саналмайды.

Заңды тұлғаны құрудың және қайта ұйымдастырудың Қазақстан Республикасының заң актілерінде белгіленген тәртібін бұзу, құрылтай құжаттарының Қазақстан Республикасының заң актілеріне сәйкес келмеуі заңды тұлғаны мемлекеттік тіркеуден және қайта тіркеуден **бас тартуға** әкеп соғады. Тіркеуден (қайта тіркеуден) бас тартқанда арыз, заңға сәйкес келмейтін құжаттар мен мемлекеттік тіркеу (қайта тіркеу) үшін төленген төлемақы қайтарылмайды.

Тіркеуден бас тартқан немесе үзіліс жасаған жағдайда әділет органы заң актілерінің талаптарына сәйкес келмейтіндігіне сілтеме (нақты бабына) жасалған дәлелді жазбаша бас тарту құжатын береді.

#### **5. Ұйымның мөрін жасау**

Азаматтық айналымда өзін айыру үшін коммерциялық емес ұйымның өз аталуы жазылған мөр болуы тиіс. Арнайы мекемеде мөр жасаттыру үшін:

- тіркеу туралы куәлік (көшірме);
- статистикалық карточкасын (көшірме) табыс ету тиіс.



## **6. Банкіде есеп шот ашу**

Банкіден шот ашу үшін келесі құжаттарды тапсыру тиіс:

- Құрылтай құжаттарының нотариалды түрде расталған көшірмелері;
- Тіркеу туралы куәліктің нотариалды түрде расталған көшірмесі;
- Статистикалық есеп карточкасының көшірмесі;
- КЕҰ-ды құру туралы құрылтайшылар жалпы жиналысының хаттамасы немесе құрылтайшының шешімі (егер құрылтайшы жалғыз болса);
- Бекітілген нысан бойынша қол қою және мөр басылған таңбаларының үлгілері (нотариалды түрде расталған екі данасы).

### **Ескертпе:**

*Банкіден шот ашу заңды тұлғаның міндеті емес, құқығы болып табылады. Негізінде, КЕҰ банкілік шотсыз-ақ жұмыс істеуіне болады. Бірақ, іс жүзінде төлем жасаудың ең қолайлы жолы – банк арқылы төлеу болып табылады. Соңғы кезде бірқатар салық органдары заңды тұлғалардан 004 нысаны бойынша тіркеу туралы арызының «Салық төлеушінің банкілік реквизиттері» деп аталатын 75 бөлімін міндетті түрде толтыру керектігіне сілтеп, заңды тұлғаға қызмет көрсететін банк реквизиттерін көрсетуге талап ететін болды. Талапты орындамағандарды тіркеу есебіне қоюдан бас тартады. Әрине, уақытыңыз болса, өзіңіз қаласаңыз, осы шешімге жоғарғы салық органдарына шағым беріп немесе сотқа жүгініп, дұрыстығыңызды дәлелдеуге болады. Уақытыңыз қымбат болса, онда осы банкілік шотты ашып, жүйкеңізді сақтай аласыз және салық комитетімен қарым-қатынастарыңызды бұзбайсыз.*

*Егер қаржылық құжаттарға қол қою құқығы директордан басқа тағы біреуге берілсе, онда қосымша тұлғаны лауазымға тағайындау туралы және оған қаржылық құжаттарға қол қою құқығын беру туралы бұйрық тапсырылады (№ 7 Қосымшаны қараңыз).*

## **7. КЕҰ-ң тіркелген жеріндегі салық органына бару**

2004 ж. 20 қыркүйектен бастап («бір терезе» ұстамын енгізгелі **(ХККО) ЦОН арқылы**) заңды тұлғалар әділет органдарында мемлекеттік тіркеуден өткен соң (сонымен бірге, онда салық төлеуші куәлігін де алады) тіркеу есебіне тұру үшін салық органына арыз беруге тиісті емес. Өйткені, бұл рәсімді салық органдары заңды тұлғаны салық төлеуші ретінде тіркеумен бірге өздері жүзеге асырады.

Осы ережені сарапқа салудың алдында төменде көрсетілген келесі ұғымдарды түсіндіру керек.

### **• Салық төлеушілерді мемлекеттік тіркеу деген не?**

Ол салық және бюджетке төленетін басқа да міндетті төлемдердің дұрыс есептелуі мен уақтылы төленуін бақылауды жүзеге асыру мақсатымен салық төлеуші туралы мәліметтерді Қазақстан Республикасы салық төлеушілерінің мемлекеттік тізіліміне енгізу.

### **• Салық төлеушінің тіркеу нөмірі деген не?**

Ол салық төлеуші ретінде оны мемлекеттік тіркеу және Қазақстан Республикасы салық төлеушілерінің мемлекеттік тізіліміне ол туралы мәліметтерді енгізу кезінде салық және бюджетке төленетін басқа да міндетті төлемдердің барлық түрлері бойынша салық төлеушіге берілетін бірыңғай нөмір.

### **• Тіркеу есебі деген не?**

Ол салық төлеушіні салық органында есепке қою, соның нәтижесінде салық төлеушінің тұрған жері, оған салық салу объектілері мен салық салуға байланысты объектілердің тиесілілігі, сонымен бірге салық төлеушінің тіркеу деректерінің ағымдағы өзгерістерін тіркеу белгіленеді.

Салық органдарының пікірінше, әділет органдары тіркеуден өткізу кезінде заңды тұлғалардан талап ететін мәліметтер (№ 5 Қосымшаны қараңыз) заңды тұлғаны тіркеу

есөбіне тұрғызу үшін жеткіліксіз болып табылады. Осыған байланысты, іс жүзінде бірқатар территориялық салық органдарында әділет органдарында мемлекеттік тіркеуден өткен заңды тұлғалардан, оның ішінде коммерциялық емес тәріздерден келесі құжаттарды талап етеді:

- № 004 нысан бойынша «Салық төлеуші ретінде заңды тұлға, филиал, өкілдік, құрылымдық бөлімшені тіркеу туралы Арыз» (004 нысаны бойынша арызға қол қою құқығына құрылтайшы, басшы немесе басқа да өкілетті тұлға ие бола алады);
- Ұйымның бірінші басшысының бюджетпен есеп айырысуға жауапты қызметкерді тағайындау бұйрықтың көшірмесі (осындай қызметкер болып ұйым басшысының өзі немесе кез келген басқа тұлға бола алады, бірақ жиі жағдайда бұғалтп тағайындалады);
- Бюджетпен есеп айырысуға жауапты қызметкердің жеке куәлігінің және СТН көшірмелері.

Бірақ, осы талаптар салық заң құжаттарында қарастырылмай, салық органдарының түсінігінен туындайтындарын ерекше атап айту керек.

Сонымен бірге, салық органдардың пікірінше, осындай мәліметтер (бюджетпен есеп айырысуға жауапты қызметкер туралы және 004 нысанындағы басқа мәліметтер) әділет органдарына тіркелу кезінде берілмегендіктен, оларды **салық төлеушінің тіркеу мәліметтерінің өзгеруі** ретінде санауға болады. Сондықтан, коммерциялық емес ұйымдардың «**тіркеу мәліметтерінің өзгеруін енгізу үшін** тіркеу есебіне тұрған жері бойынша салық органына тіркеу туралы арыз беру» міндеті пайда болады. Осы міндетті орындаудың мерзімдері көзделген. ҚР Салық Кодексінің 524-б. 6-б. сәйкес, осындай арыз өзгерістердің пайда болған күнінен **он жұмыс күнінің ішінде** табыс етілу тиіс. Салық органдары өзгерістердің пайда болу күні ретінде бюджетпен есеп айырысуға жауапты қызметкерді тағайындау күнін санайды.

Қаласаңыз, өз ұйымыңызды ҚҚС (қосылған құн салығы) төлеуші ретінде есепке тұрғыза аласыз. Ол үшін салық төлеуші куәлігін алғаннан кейін арнайы бланкінің екі данасын толтырып (ол өте оңай толтырылады), салық комитетіне тапсырасыз. 2-5 күн өткеннен кейін ҚҚС бойынша есепке тұру туралы куәлікті аласыз.

#### • Есепке тұрғызу мерзімі

Салық органы ҚҚС бойынша тіркеу есебіне тұрғызуды салық төлеушінің арыз берген күннен бастап екі жұмыс күннің ішінде жүзеге асырады. Салық төлеушінің қалауы бойынша, салық органы өкілетті мемлекеттік органы бекіткен нысан бойынша ҚҚС бойынша тіркеу есебіне тұрғызу туралы растама береді.

## II. Коммерциялық емес ұйымды қайта тіркеу, құрылтай құжаттарына өзгертулер мен толықтырулар енгізу

### 1. Қайта тіркеу

Қайта тіркеу – ол тіркелген ұйымның құқықтық мәртебесіне енгізілген өзгерістердің мемлекеттік есебі. Коммерциялық емес ұйымының аталуы өзгеріп, сонымен бірге жарғылық капиталының (бар болса) мөлшері азайтылған жағдайда міндетті түрде қайта тіркелуі тиіс.

Аталған негіздер бойынша құрылтай құжаттарына енгізілген өзгерістер заңды тұлға қайта тіркелмейінше жарамсыз болып табылады.

Бұл жағдайда:

1) келесі мөлшерде мемлекеттік алым төленуі тиіс:

- Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2001 ж. 19 желтоқсандағы «Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу үшін алым төлеу ставкалары туралы» № 1660 қаулысының 1-тармақшасында бекітілген ставканың елу пайызын, яғни, ПИК-терден айлық есептік көрсеткіштің 0,5 құрайды; балалар мен жастардың қоғамдық бірлестіктерінен бір айлық

есептік көрсеткішті құрайды; ал коммерциялық емес ұйымдардан он айлық есептік көрсеткіш құрайды.

2) өкілетті органның шешім қабылдаған күннен бастап бір ай мерзімнің ішінде тіркеу органына қайта тіркеу туралы арыз беріп, келесі құжаттарды қоса тапсыру тиіс:

- бекітілген үлгі бойынша заңды тұлғаны қайта тіркеу туралы арыз. Мемлекеттік қатысуы бар заңды тұлғалар реестр ұстаушының белгісі бар арыз береді;

- заңды тұлғаның мөрі қойылған құрылтай құжаттарына өзгертулер (толықтырулар) енгізу туралы өкілетті органның шешімі немесе оның үзіндісі;

- өзгертулер (толықтырулар) енгізілген құрылтай құжаттары. Өзгертулер мен толықтыруларды екі жолмен енгізеді: жаңа редакцияда дайындалған құрылтай құжаттары немесе өзгертулерді (толықтыруларды) бұрынғы құрылтай құжаттарына қосымша ретінде рәсімдеу;

- бұрынғы құрылтай құжаттарының түпнұсқалары;

- мемлекеттік тіркеу (қайта тіркеу) туралы, салық төлеуші куәліктерінің және статистикалық карточканың түпнұсқалары;

- қайта тіркеу үшін төленетін алымды төлеу туралы квитанция немесе төлеу тапсырысының көшірмесі.

Жоғарыда айтылған құжаттардың тізімі қайта тіркеуден өтуге байланысты барлық жағдайда тапсырылады.

#### Құжаттар ұсынылғаннан кейін тіркеуші орган:

- ұсынылған құжаттар пакетінің толықтығын және олардың дұрыс құрастырылғанын, дайындалғанын тексереді;

- мемлекеттік тіркеу (қайта тіркеу) туралы бұрынғы куәліктің күшін жою туралы және қолданымдағы заңдар бұзылмаған жағдайда заңды тұлғаны қайта тіркеу туралы бұйрық шығарады;

- регистрге, сол сияқты электронды банкке заңды тұлға туралы берілген мәліметтерді енгізеді;

- тіркеген күннен бастап бір жұмыс күні ішінде мемлекеттік статистика органына заңды тұлғаны мемлекеттік қайта тіркегені туралы хабарлама жібереді;

- заңды тұлғаны қайта тіркеу туралы белгіленген үлгідегі куәлік береді. Заңды тұлғаға тіркеу нөмірін беру тәртібі Заңды тұлғалардың бірыңғай мемлекеттік регистрін және заңды тұлғалардың филиалдары мен өкілдіктері реестрін жүргізу тәртібі туралы Нұсқаулық анықтайды;

- істі жаңа құрылтай құжаттармен немесе бұрынғы құрылтайшы құжаттарға қосымша ретінде енгізілетін өзгертулер мен толықтырулармен, сол секілді бұрынғы куәліктің түпнұсқасымен, статистикалық карточканың, салық төлеушінің куәлігінің түпнұсқаларымен және заңды тұлғаның басқа құжаттарымен толықтырады. Іс қалыптастырылып болғаннан кейін (тиісті штамптар қойылғаннан кейін) құрылтай құжаттардың түпнұсқалары өкілетті адамға қайтарылады.

Заңды тұлғаларды (шағын кәсіпкерлік субъектілерінен басқа) мемлекеттік қайта тіркеу қажетті құжаттары қоса тіркеліп өтініш қоса берілген күннен бастап он жұмыс күнінен кешіктірілмей жүргізілуге тиіс.

Құжаттардың толық емес пакеті ұсынылған, оларды қарастыру барысында анықталған жетіспеушіліктер болған, құрылтай құжаттары бойынша сарапшының (маманның) қорытындысы қажет болған жағдайларда, сондай-ақ Қазақстан Республикасының заң актілері қарастыратын басқа да негіздемелер бойынша мемлекеттік (есептік) тіркеу (қайта тіркеу) мерзімі үзіледі.

Мемлекеттік статистика органдары тіркеуші орган хабарламаларының негізінде заңды тұлғаларға, филиалдар мен өкілдіктерге біріздендіріліп, бірдейлендірілген және басқа да

жүйелік-есептік кодтарды екі жұмыс күні ішінде береді, олар туралы мәліметтерді Мемлекеттік статистикалық тіркелімге енгізеді.

Біріздендіріліп, бірдейлендірілген және басқа да жүйелік-есептік кодтардың берілгенін және Мемлекеттік статистикалық тіркелімге есепке қойылғанын растайтын құжат статистикалық карточка болып табылады, оны есепке қойылған күннен бастап мемлекеттік (есептік) тіркеуден немесе қайта тіркеуден өткен заңды тұлғаға, филиалға және өкілдікке беру үшін тіркеуші органға бір жұмыс күні ішінде жібереді.

Мемлекеттік статистика органдары заңды тұлғаларға, филиалдар мен өкілдіктерге біріздендіріліп, бірдейлендірілген және басқа да жүйелік-есептік кодтар берілген күннен бастап бір жұмыс күні ішінде салық төлеушінің мемлекеттік тіркелуін жүзеге асыру үшін салық органдарына хабарлама жібереді.

Тіркеуші орган 10 күннің ішінде заңды тұлғаның орналасу жері бойынша салық органдарына мемлекеттік қайта тіркеу және заңды тұлғаның орналасу жерінің өзгергені туралы хабарлайды.

### **Заңды тұлғаның қайта тіркеуге әкеліп соғатын мәліметтерінің өзгергені туралы бір ай мерзімнің ішінде хабарламағаны үшін жауапкершілігі**

ҚР ӘҚТК-інде осы мәселеге қатысты бір-ақ бап бар. Нақты айтқанда, ҚР ӘҚТК-ің 148 бабына сәйкес, заң құжаттарында көзделген жағдайда заңды тұлғаның, филиалдың, өкілдіктің қайта тіркеусіз кәсіпкерлік қызмет жасағаны үшін заңды тұлғаға жиырма айлық есептік көрсеткіштен елуге дейін айып салынады.

Сонымен, егер коммерциялық емес ұйым кәсіпкерлік қызметпен мүлдем айналыспаса, онда оны осы бап бойынша жауапкершілікке тарту мүмкін емес.

## **2. Құрылтай құжаттарына өзгерту мен толықтыру енгізу**

Заңды тұлға құрылтай құжаттарына төлемсіз жүзеге асырылатын және қайта тіркеуге әкеліп соқпайтын басқа да өзгертулер енгізу туралы хабарлау тиіс (мекен-жайдың өзгеруі, филиал немесе өкілдіктің ашылуы т.б.). Жарғылық құжаттарға осындай өзгертулер мен толықтыруларды енгізген жағдайда заңды тұлға осы туралы тіркеу органға бір ай мерзімінің ішінде хабарлауы тиіс.

**Жарғылық құжаттарға қайта тіркеуге әкеліп соқпайтын өзгертулер мен толықтыруларды енгізу үшін тіркеу органына келесі құжаттар тапсырылады:**

- еркін түрде жазылған арыз (мемлекеттік қатысы бар заңды тұлғалар реестр ұстаушының белгісі бар арыз тапсырады);
- құрылтай құжаттарына өзгерту және толықтыру енгізу туралы заңды тұлғаның өкілетті органы қабылдаған шешімнің мөрмен бекітілген көшірмесі немесе шешімнің өзі;
- заңды тұлғаның бұрынғы құрылтай құжаттарына қосымша ретінде немесе жаңа редакциядағы құрылтай құжаттары түрінде дайындалған толықтырулар мен өзгертулердің үш данасы. Егер заң құжаттарына сәйкес, құрылтай құжаттары нотариалдық расталуға жатса, онда оған енгізілген өзгертулер мен толықтырулар да нотариалдық расталуы тиіс;
- бұрынғы құрылтай құжаттарының (мемлекеттік тірке (қайта тіркеу) туралы куәлік), статистикалық карточка және салық төлеуші куәлігінің түпнұсқалары.

**Жоғарыда көрсетілген құжаттарды алғаннан кейін тіркеуші орган:**

- олардың дұрыстығын және енгізілетін өзгертулер мен толықтырулардың заң құжаттарына сәйкес келетіндерін тексереді;
- кемшіліктері жоқ болса, құрылтай құжаттарына енгізілген өзгертулер мен толықтыруларды тіркеу туралы бұйрық шығарады;

- Регистрге, сонымен бірге электрондық мәліметтер жинағына заңды тұлға туралы жаңа мәліметтерді енгізеді (Регистрде тиісті тарау бар болса);
- тіркеуден кейін бір жұмыс күннің ішінде мемлекеттік статистика органдарына заңды тұлғаның құрылтай құжаттарына өзгертулер мен толықтырулардың енгізілуін тіркеу туралы хабарлама жібереді;
- есеп журналында статистикалық карточканың алу күні мен уақытын белгілейді;
- өзгертулер мен толықтыруларды рәсімдегеннен кейін (тиісті мөр мен таңбаларды қойғаннан кейін) бір данасы заңды тұлғаның өкіліне қайтарылып, басқа құжаттар заңды тұлғаның тіркеу материалдарына қосылады. Егер құрылтай құжаттары жаңа редакцияда тапсырылса, онда бұрынғы құрылтай құжаттардың түпнұсқалары қайтарылмайды.

***Ескертпе:***

*Қайта тіркеуге әкеліп соқпайтын өзгертулер мен толықтыруларды тіркеу мерзімдері тиісті мекеменің тіркеу және қайта тіркеу мерзімдеріне сәйкес келеді (кез келген КЕҰ үшін 10 жұмыс күні).*

### III. Құжаттар үлгілері.

#### № 1 Қосымша

Үлгі

#### «\_\_\_\_\_» ҚҚ ҚҰРЫЛТАЙ ЖИНАЛЫСЫНЫҢ № 1 ХАТТАМАСЫ

Алматы қ.

200\_ ж. «\_» \_\_\_\_\_

**Қордың аталуы:** «\_\_\_\_\_» Қоғамдық Қоры (әрі қарай Қор деп аталады)

**Өткізу жері:** Алматы қаласы, \_\_\_\_\_ көшесі, \_\_ үй.

**Қордың келесі құрылтайшылары қатысқан:**

1. Аты-жөні
2. Аты-жөні
3. Аты-жөні

Жиналыс төрағасы болып \_\_\_\_\_ (аты-жөні) сайланды.

Жиналыс хатшысы болып \_\_\_\_\_ (аты-жөні) сайланды.

Төраға жиналғандарға Құрылтай Жиналысында Қордың барлық құрылтайшылары жиналғанын хабарлады.

Төраға келесі күн тәртібін ұсынды:

**Күн тәртібі:**

1. Қорды құру туралы.
2. Қор қызметінің негізгі бағыттарын белгілеу.
3. Қор Жарғысын бекіту туралы.
4. Құрылтай келісім-шартын жасасу туралы.
5. Қордың Қамқорлық кеңесін құру туралы.
6. Қорды ҚР әділет органдарында тіркеу туралы.
7. Қордың заңды мекен-жайы туралы.

**ҚАБЫЛДАУЫ:** бірауыздан.

**ШЕШІМІ:** күн тәртібін қабылдау.

1. Күн тәртібінің бірінші мәселесі бойынша Төраға сөз сөйледі. Ол Қорды құру туралы ұсыныс берді.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** «\_\_\_\_\_» Қоғамдық Қорын құру

2. Ол Қор қызметінің негізгі бағыттарын белгілеуге және қызметтің келесі бағыттарын талқылауға ұсынды:

-

-

-

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** Келесі бағыттарды Қор қызметінің негізгі бағыттары ретінде санау:

-

-  
-

3. Күн тәртібінің үшінші мәселесі бойынша Төраға сөз сөйлеп, құрылтай жиналысына ұсынған Қор жарғысын бекітуге ұсыныс берді.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** Қор жарғысын бекіту

4. Күн тәртібінің төртінші мәселесі бойынша Төраға сөз сөйлеп, құрылтай келісім-шартын жасасуға ұсыныс берді.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** құрылтай келісім-шартын бекіту.

5. Күн тәртібінің бесінші мәселесі бойынша Төраға сөз сөйлеп, Қордың Қамқорлық Кеңесін келесі құрамда құруға ұсынды:

- 1) Аты-жөні
- 2) Аты-жөні
- 3) Аты-жөні
- 4) Аты-жөні
- 5) Аты-жөні

**Бүкіл тізімге ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** Қордың Қамқорлық Кеңесін келесі құрамда бекіту:

- 1) Аты-жөні
- 2) Аты-жөні
- 3) Аты-жөні
- 4) Аты-жөні
- 5) Аты-жөні

6. Күн тәртібінің алтыншы мәселесі бойынша Төраға сөз сөйлеп, Қорды ҚР әділет органдарында тіркеуден өткізуге, тіркеу барысында \_\_\_\_\_ (аты-жөні) Қордың өкілі ретінде тағайындап, Қорды әділет органдарында тіркеуге тапсырма беруге ұсынды.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:**

- 1) Қорды ҚР әділет органдарында тіркеуден өткізу.
- 2) \_\_\_\_\_ (аты-жөні) тіркеу барысында Қордың өкілі ретінде тағайындап, Қорды әділет органдарында тіркеуді тапсыру.

7. Күн тәртібінің жетінші мәселесі бойынша Төраға Қордың орналасу жерін келесі мекен-жайда белгілеуге ұсынды: Қазақстан Республикасы, \_\_\_\_\_

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** Қордың орналасу жерін келесі мекен-жай бойынша белгілеу: Қазақстан Республикасы, \_\_\_\_\_

**Құрылтай жиналысы келесіні ШЕШТІ:**

1. « \_\_\_\_\_ » Қоғамдық Қорын құру
2. Қордың негізгі қызмет бағыттары ретінде келесіні санау: \_\_\_\_\_
3. Қор жарғысын бекіту
4. Құрылтай келісім-шартын жасасу
5. Қордың Қамқорлық Кеңесін келесі құрамда құру: Аты-жөндері

6. Қорды ҚР әділет органдарында тіркеу
7. \_\_\_\_\_ (аты-жөні) тіркеу барысында Қордың өкілі ретінде тағайындап, Қорды әділет органдарында тіркеуге тапсырма беру
8. Қордың орналасу жерін келесі мекен-жай бойынша белгілеу: Қазақстан Республикасы, \_\_\_\_\_

Осымен Жиналыс жабылды.

### **ҚҰРЫЛТАЙШЫЛАР:**

Аты-жөні

Аты-жөні

Аты-жөні

### **№ 2 Қосымша**

\_\_\_\_\_ каласы

200\_ж. «\_\_» \_\_\_\_\_

Үлгі

**(Мекеме аталуы) құрылтайшысының**

**№ \_ ШЕШІМІ**

Мен, (аты-жөні), (мекеме аталуы) құрылтайшысы келесіні **ҚАУЛЫ ЕТТІМ:**

1. Қазақстан Республикасының заң құжаттарына сәйкес, «\_\_\_\_\_» Қоғамдық Қорын құру
2. Қордың негізгі қызмет бағыттары ретінде келесіні санау: \_\_\_\_\_
3. Қор жарғысын бекіту
4. Қордың Қамқорлық Кеңесін келесі құрамда құру: Аты-жөндері
5. Қорды ҚР әділет органдарында тіркеу
6. \_\_\_\_\_ (аты-жөні) тіркеу барысында Қордың өкілі ретінде тағайындап, Қорды әділет органдарында тіркеуге тапсырма беру
7. Қордың орналасу жерін келесі мекен-жай бойынша белгілеу: Қазақстан Республикасы, \_\_\_\_\_

Құрылтайшының аты-жөні \_\_\_\_\_

Қолы



**№ 3 Қосымша**

Үлгі

**« \_\_\_\_\_ » Қоғамдық Қорының Қамқоршылық Кеңесі Отырысының  
№ 1 ХАТТАМАСЫ**

**Алматы қаласы**

**200\_ ж. «\_\_» \_\_\_\_\_**

**Қордың толық аталуы:** « \_\_\_\_\_ » Қоғамдық Қоры

**Қордың мекен-жайы:** Алматы қаласы, \_\_\_\_\_ көшесі, \_\_\_\_ үй.

**Қордың Қамқоршылық Кеңесінің қатысқан мүшелері:**

1. Аты-жөні
2. Аты-жөні
3. Аты-жөні
4. Аты-жөні
5. Аты-жөні

Қордың Қамқоршылық Кеңесінің төрағасы болып (аты-жөні) сайланды.

Қордың Қамқоршылық Кеңесі төрағасының орынбасары болып (аты-жөні) сайланды.

Қордың Қамқоршылық Кеңесінің хатшысы болып (аты-жөні) сайланды.

**Күн тәртібі:**

1. Қор Директорын тағайындау туралы

Күн тәртібі бойынша Төраға сөз сөйлеп, Қор Директорының лауазымына (аты-жөні) азаматты тағайындауға ұсынды.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:**

(Аты-жөні) Қор Директоры ретінде тағайындау

**Қамқоршылық Кеңес Төрағасы (аты-жөні)** \_\_\_\_\_

**Қамқоршылық Кеңес Төрағасының  
орынбасары (аты-жөні)** \_\_\_\_\_

**Қамқоршылық Кеңес хатшысы (аты-жөні)** \_\_\_\_\_

**Қамқоршылық Кеңес мүшесі (аты-жөні)** \_\_\_\_\_

**Қамқоршылық Кеңес мүшесі (аты-жөні)** \_\_\_\_\_

**№ 4 Қосымша**

Үлгі

**« \_\_\_\_\_ » қоғамдық бірлестігі құрылтай жиналысының  
№ 1 ХАТТАМАСЫ**

**Алматы қаласы**

**200\_ ж. «\_» \_\_\_\_\_**

**ҚР азаматтары болып табылатын келесі бастамашы азаматтар қатысты:**

1. Аты-жөні
2. Аты-жөні
3. Аты-жөні
4. Аты-жөні
5. Аты-жөні
6. Аты-жөні
7. Аты-жөні
8. Аты-жөні
9. Аты-жөні
10. Аты-жөні

**Бірлестіктің аталуы:** « \_\_\_\_\_ » Қоғамдық бірлестігі (әрі қарай Бірлестік)

**Өткізу орны:** \_\_\_\_\_

Жиналыс Төрағасы болып (аты-жөні) сайланды.

Жиналыс хатшысы болып (аты-жөні) сайланды.

Төраға қатысушыларға Құрылтай Жиналысында Бірлестіктің барлық бастамашы азаматтары жиналғанын мәлімдеді.

Төраға келесі күн тәртібін ұсынды:

**КҮН ТӘРТІБІ:**

1. Бірлестікті құру туралы шешім қабылдау
2. Бірлестіктің жарғысын қабылдау
3. Бірлестіктің басқару органдарын құру
4. Бірлестікті ҚР әділет органдарында тіркеу туралы. Тіркеу барысында Бірлестіктің өкілі болатын тұлғаларды тағайындау.
5. Бірлестіктің орналасу жерін белгілеу.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** күн тәртібін қабылдау

1. Күн тәртібінің бірінші мәселесі бойынша Төраға сөз сөйлеп, Бірлестікті құру туралы шешім қабылдауға ұсынды.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** « \_\_\_\_\_ » Қоғамдық Бірлестігін құру

2. Күн тәртібінің екінші мәселесі бойынша Төраға сөз сөйлеп, Бірлестіктің құрылтай жиналысына ұсынған Бірлестік жарғысын қабылдауға ұсыныс берді.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** Бірлестіктің жарғысын қабылдау

3. Күн тәртібінің үшінші мәселесі бойынша Төраға сөз сөйлеп, Бірлестіктің басқару органдарын келесідей құруға ұсынды:

1) Бірлестікті басқарудың атқару органы міндетін Бірлестік Директорының өзі атқаратынын бекіту.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** Бірлестікті басқарудың атқару органы міндетін Бірлестік Директорының өзі атқаратынын бекіту.

2) (Аты-жөні) Бірлестік Директоры ретінде және (аты-жөні) Бірлестік Директорының орынбасары ретінде сайлап, тағайындау.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** (Аты-жөні) Бірлестік Директоры ретінде және (аты-жөні) Бірлестік Директорының орынбасары ретінде сайлап, тағайындау.

3) Бірлестіктің үш адамнан тұратын бақылау органын (ревизиялық комиссиясын) құру.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** Бірлестіктің үш адамнан тұратын бақылау органын (ревизиялық комиссиясын) құру.

4) ревизиялық комиссияның құрамына (аты-жөндері) сайлау.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** ревизиялық комиссияның құрамына (аты-жөндері) сайлау.

4. Төраға Бірлестікті ҚР әділет органдарында тіркеуден өткізуді ұсынды. (Аты-жөні) тіркеу барысында Бірлестіктің өкілеттісі ретінде тағайындап, Бірлестіктің құрылтай құжаттарына қол қоюға және бірлестікті әділет органдарында тіркеуге тапсырма беру.

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:**

1) Бірлестікті ҚР әділет органдарында тіркеу.

2) (Аты-жөні) тіркеу барысында Бірлестіктің өкілеттісі ретінде тағайындап, Бірлестіктің құрылтай құжаттарына қол қоюға және бірлестікті әділет органдарында тіркеуге тапсырма беру.

5. Төраға Бірлестікті мекен-жай бойынша орналастыруға ұсынды: Қазақстан Республикасы, \_\_\_\_\_

**ДАУЫС БЕРУ:** бірауыздан

**ШЕШІМІ:** Бірлестікті келесі мекен-жай бойынша орналастыру: Қазақстан Республикасы, \_\_\_\_\_

**Құрылтай жиналысы келесі ШЕШІМДЕРДІ ҚАБЫЛДАДЫ:**

1. « \_\_\_\_\_ » Қоғамдық бірлестігін құру;

2. Бірлестіктің жарғысын қабылдау;
3. Бірлестікті басқарудың атқару органы міндетін Бірлестік Директорының өзі атқаратынын бекіту;
4. (Аты-жөні) Бірлестік Директоры ретінде және (аты-жөні) Бірлестік Директорының орынбасары ретінде сайлап, тағайындау;
5. Бірлестіктің үш адамнан тұратын бақылау органын (ревизиялық комиссиясын) құру;
6. Ревизиялық комиссияның құрамына (аты-жөндері) сайлау;
7. Бірлестікті ҚР әділет органдарында тіркеуден өткізу;
8. (Аты-жөні) тіркеу барысында Бірлестіктің өкілеттісі ретінде тағайындап, Бірлестіктің құрылтай құжаттарына қол қоюға және бірлестікті әділет органдарында тіркеуге тапсырма беру;
9. Бірлестікті келесі мекен-жай бойынша орналастыру: Қазақстан Республикасы,

---

Осымен жиналыс жабылды.

**Жиналыс Төрағасы**

аты-жөні

**Жиналыс хатшысы**

аты-жөні

**Заңды тұлғаның, филиалдың (өкілдіктің) мемлекеттік (есептік) тіркеу туралы  
АРЫЗ**

1. Мекеме түрі (тиістіні х деп белгілеңіз)

1) заңды тұлға \_\_\_\_\_

2) филиал \_\_\_\_\_

3) өкілдік \_\_\_\_\_

2. Заңды тұлғаның, филиалдың (өкілдіктің) аталуы

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Заңды тұлға, филиал (өкілдік) (тиістіні х деп белгілеңіз)

1) коммерциялық \_\_\_\_\_ 2) коммерциялық емес \_\_\_\_\_ болып табылады

4. Заңды тұлғаның, филиалдың (өкілдіктің) құрамында шет ел инвесторларының қатысуы (тиістіні х деп белгілеңіз)

1) иә \_\_\_\_\_ 2) жоқ \_\_\_\_\_

5. Басқа мекемеге қарасты заңды тұлға болып табылады (тиістіні х деп белгілеңіз)

1) иә \_\_\_\_\_ 2) жоқ \_\_\_\_\_

6. Заңды тұлға халықаралық мекеме болып табылады (тиістіні х деп белгілеңіз)

1) иә \_\_\_\_\_ 2) жоқ \_\_\_\_\_

7. Заңды тұлға келесі негізде қызмет етеді:

Үлгі жарғысы (тиістіні х деп белгілеңіз)

1) иә \_\_\_\_\_ 2) жоқ \_\_\_\_\_

8. Заңды тұлғаның, филиалдың (өкілдіктің) мекен-жайы

Пошта индексі: \_\_\_\_\_ облысы

Қала, аудан, қала ішіндегі аудан: \_\_\_\_\_

Елді мекен (село, поселкесі): \_\_\_\_\_

Көшесі, ықшамауданы, кварталы \_\_\_\_\_ даңғылы

Үй нөмірі: \_\_\_\_\_

Пәтер, бөлме: \_\_\_\_\_

Телефон нөмірі: \_\_\_\_\_

Факс нөмірі: \_\_\_\_\_

9. Заңды тұлғаның, филиалдың (өкілдіктің) басшысы туралы мәліметтер (тиістіні х деп белгілеңіз)

1) Қазақстан Республикасының азаматы \_\_\_\_\_

2) шет елдік \_\_\_\_\_

3) азаматтығы жоқ тұлға \_\_\_\_\_

Аты-жөні \_\_\_\_\_

Жеке құжаты: \_\_\_\_\_

Жеке құжаттың нөмірі, берілген күні, кім берген \_\_\_\_\_

Тұрақты тұру елі \_\_\_\_\_

СТН-і (жоқ болса, азаматтығын алған елдегі салықтық тіркеу нөмірін көрсетіңіз) \_\_\_\_\_

Телефон нөмірі: \_\_\_\_\_

Факс нөмірі: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

10. Меншік түрі (тиістіні х деп белгілеңіз)

1) мемлекеттік \_\_\_\_\_ 2) жеке \_\_\_\_\_

11. Экономикалық қызметтің негізгі түрлерін көрсетіңіз: \_\_\_\_\_

12. Экономикалық қызметтің басқа түрлерін ( негізгі емес)  
көрсетіңіз: \_\_\_\_\_

13. Жарғылық капитал мөлшері \_\_\_\_\_

14. Жарғылық капиталдың түрлері (резидент еместер үшін) \_\_\_\_\_

15. Заңды тұлғаның құрылтайшылар құрамы  
(тиістіні х деп белгілеңіз)

1) заңды тұлға \_\_\_\_\_

2) жеке тұлға \_\_\_\_\_

Заңды тұлға (резидент)

Аталуы \_\_\_\_\_

Тіркеу күні және нөмірі \_\_\_\_\_

ОКПО коды \_\_\_\_\_

СТН \_\_\_\_\_

Жарғылық капиталдағы ұпайы % \_\_\_\_\_

Төлем сомасы (мың тенге) \_\_\_\_\_

Заңды тұлға (резидент емес)

Тіркеу елі \_\_\_\_\_

Аталуы \_\_\_\_\_

Субъектінің заңды тұлға екенін растайтын сауда реестрінен немесе басқа да заңдастырылған құжаттан көшірілген тіркеу нөмірі \_\_\_\_\_

Тіркеу күні \_\_\_\_\_

ОКПО коды немесе қызмет түрі \_\_\_\_\_

СТН немесе салықтық тіркеу нөмірі \_\_\_\_\_

Жарғылық капиталдағы ұпай, % \_\_\_\_\_

Төлем сомасы \_\_\_\_\_

Жеке тұлға (қазақстан Республикасының азаматы)

Аты-жөні \_\_\_\_\_

Жеке құжаты: \_\_\_\_\_

Құжаттың нөмірі, берілген күні, кім  
берді \_\_\_\_\_

Тұрақты тұру елі \_\_\_\_\_

СТН \_\_\_\_\_

Жарғылық капиталдағы ұпайы, % \_\_\_\_\_

Төлем сомасы \_\_\_\_\_

Жеке тұлға (шет елдік азамат)

Аты-жөні \_\_\_\_\_

Жеке құжат: \_\_\_\_\_

Құжаттың нөмірі, берілген күні, кім  
берді \_\_\_\_\_

Тұрақты тұру елі \_\_\_\_\_

Салықтық тіркеу нөмірі \_\_\_\_\_

Жарғылық капиталдағы ұпайы, % \_\_\_\_\_

Төлем сомасы \_\_\_\_\_

16. Филиал (өкілдік) құратын заңды тұлға туралы мәліметтер

Заңды тұлға (резидент)

Аталуы \_\_\_\_\_

Тіркеу күні және нөмірі \_\_\_\_\_

ОКПО коды \_\_\_\_\_

СТН \_\_\_\_\_

Жарғылық капиталдағы ұпайы, % \_\_\_\_\_

Төлем сомасы (мың тенге) \_\_\_\_\_

Заңды тұлға (резидент емес)

Тіркеу елі \_\_\_\_\_

Аталуы \_\_\_\_\_  
 Субъектінің заңды тұлға екенін растайтын сауда реестрінен немесе басқа да заңдастырылған құжаттан көшірілген тіркеу нөмірі \_\_\_\_\_  
 Тіркеу күні \_\_\_\_\_  
 ОКПО коды немесе қызмет түрі \_\_\_\_\_  
 СТН немесе салықтық тіркеу нөмірі \_\_\_\_\_  
 Жарғылық капиталдағы ұпайы, % \_\_\_\_\_  
 Төлем сомасы \_\_\_\_\_  
 17. Жұмысшылардың болжамды саны \_\_\_\_\_  
 18. Жеке кәсіпкерлік субъектісі (тиістіні x деп белгілеңіз)  
 1) микробизнес субъектісі \_\_\_\_\_  
 2) кіші кәсіпкерлік субъектісі \_\_\_\_\_  
 3) орташа кәсіпкерлік субъектісі \_\_\_\_\_  
 4) ірі бизнес субъектісі \_\_\_\_\_  
 19. Заңды тұлға құрылудың алдында қайта құрудан өткен (тиістіні x деп белгілеңіз)  
 1) қайта құру \_\_\_\_\_ 2) бірігу \_\_\_\_\_  
 3) бөлініп шығу \_\_\_\_\_ 4) бөліну \_\_\_\_\_  
 20. Қайта құруға қатысатын заңды тұлғалардың саны \_\_\_\_\_  
 21. қайта құрылған болса, келесі мәліметтерді көрсету тиіс:  
 Заңды тұлғаның бұрынғы аталуы \_\_\_\_\_  
 ОКПО коды \_\_\_\_\_  
 СТН \_\_\_\_\_  
 22. Біріккен болса, келесі мәліметтерді көрсету тиіс:  
 Біріккен заңды тұлғалардың аталуы \_\_\_\_\_  
 ОКПО коды \_\_\_\_\_  
 СТН \_\_\_\_\_  
 23. Бөліп шығару жағдайда келесі мәліметтерді көрсету тиіс:  
 Жаңа заңды тұлғаны бөліп шығарған қызмет ететін заңды тұлғаның аталуы \_\_\_\_\_  
 ОКПО коды \_\_\_\_\_  
 СТН \_\_\_\_\_  
 24. Бөлінген жағдайда келесі мәліметтерді көрсету тиіс:  
 Бөлініп, жаңа заңды тұлғаларды құрған заңды тұлғаның аталуы \_\_\_\_\_  
 ОКПО коды \_\_\_\_\_  
 СТН \_\_\_\_\_

Арыз берушінің аты-жөні және қолы  
 200\_\_ ж. " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_

Арызға келесі құжаттар қоса тапсырылады:

## Қосымша

### АРЫЗ

Астана қаласы

200\_\_ ж. «\_\_» \_\_\_\_\_

Мен, (аты-жөні), мекен-жайым: Қазақстан Республикасы, \_\_\_\_\_ қаласы, \_\_\_\_\_ (индекс), \_\_\_\_\_ ықшамауданы, \_\_\_\_\_ үй, \_\_\_\_\_ пәтер, (№ \_\_\_\_\_ жеке куәлік, \_\_\_\_\_ ж. ҚР ІІМ берген), осымен \_\_\_\_\_ (КЕҰ аталуы) Қазақстан Республикасы, \_\_\_\_\_ қаласы, \_\_\_\_\_ (пошта индексі), \_\_\_\_\_ ықшамауданы, \_\_\_\_\_ үй, \_\_\_\_\_ пәтерде орналасқан пәтерімді \_\_\_\_\_ (КЕҰ аталуы) орналасу орны ретінде пайдалануға рұқсат беремін. Пәтер \_\_\_\_\_ ж. «\_\_» \_\_\_\_\_ жасасқан № \_\_\_\_\_ сату-сатып алу шартының негізінде менің жеке меншігім болып табылады және келесі мекен-жайда орналасқан: Қазақстан Республикасы, \_\_\_\_\_ қаласы, \_\_\_\_\_ (пошта индексі), \_\_\_\_\_ ықшамауданы, \_\_\_\_\_ үй, \_\_\_\_\_ пәтер.

Қолы \_\_\_\_\_ Аты-жөні (пәтер иесінің немесе мекеме директорының)

Қосымша:

\_\_\_\_\_ ж. «\_\_» \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ пәтерді сату-сатып алу шартының ксерокстік көшірмесі.

Пәтер меншік иесі жеке куәлігінің ксерокстік көшірмесі

Пәтер меншік иесі СТН-інің ксерокстік көшірмесі

#### ***Ескертпе***

*Пәтер меншік иесінің арызы нотариалдық расталу тиіс.*

*Заңды тұлғаның арызы мекеме мөрімен және директорының қолымен расталады.*

*Барлық жағдайда ғимараттың құқық бекіту құжаттарының жай көшірмелері тапсырылу тиіс.*

*Іс жүзінде салық органдары қосымша келесі құжаттарды талап етеді:*

*Пәтер меншік иесі жеке куәлігінің және СТН-інің ксерокстік көшірмелері*



**№ БҰЙРЫҚ**

(Аты-жөні) 200\_\_ ж. «\_\_» \_\_\_\_\_ бастап (лауазымы) етіп тағайындап, (мекеме аталуы) барлық төлемдік және қаржылық құжаттарына бірінші (екінші) қол қою құқығын беруге бұйырамын.

(Басшының аты-жөні, қолы)

**Қазақстан Республикасының 10.12.2008 жылғы N 99-4 «Бюджеттегі салықтар және басқа да міндетті төлемдер туралы Салық Кодексі» Кодексі**

134 бап. Коммерциялық емес ұйымдардың салық төлеуі

1. Аталған Кодекстің мақсатына орай, Қазақстан Республикасының коммерциялық емес ұйымдарына арналған азаматтық заңның тағайындалынған формасы бойынша тіркеуден өткен ұйымдар коммерциялық емес ұйымдар болып мойындалады, тек акционерлік қоғам, мекеме және тұтынушылар кооперативтері ескерілмейді, бұл жерде тек қоғамның қызығушылықтары және төменде көрсетілген шарттарға сәйкестендіріле жұмыс жасайтын меншікті пәтер кооперативтері кіреді:

- 1) табыс көзін мақсат етпейді;
- 2) таза алынған табысты немесе мүлікті қатысушылар арасында бөлмейді;

2. Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыстарды жүзеге асырудағы келісім шарт бойынша коммерциялық ұйымдардың табыстары депозиттер, гранттар, мүшелік салымдар мен үлестер, кондоминиум қатысушыларының салымдары, қайырымдылық және демеушілік көмектер, қайтарымсыз негіздегі қайырымалдықтар мен төлемдер аталған баптың 1 пунктінде көрсетілген шарттарды сақтай келе, салық обложение жатқызылмайды.

Аталған пунктін мақсатына орай, кондоминиум қатысушыларының салымдары төмендегілер мойындалады:

Жалпы мүлікті пайдалану мен соны қамтамасыз ету бойынша жалпы шығындарды жабуға бағытталған өзінің меншікті ғимараттың (пәтердің) міндетті төлемдері.

Үйді тұтас алғанда эклуатацияна қажеттіні қамтамасыз ететін және міндетті разрядка қатысты емес қосымша шығындарды жабуға бағытталған меншікті ғимараттар (пәтерлер) олардың келісімімен меншікті ғимаратқа (пәтерге) жүктелген.

Меншікті ғимараттар (пәтерлер) міндетті төлемдерін төлеу мерзімінен асып кеткенде, Қазақстан Республикасының заңдылығында бекітілгендей міндетті төлемдер өлшемдегі өлшемдері жалпы шығындар есебінде төленеді.

Кондоминиум қатысушылардың қосқан үлестерінің тәртіптері мен өлшемдері Қазақстан Республикасының үй қатынастары туралы заң актілеріне тағайындалынған тәртіп бойынша меншікті мекемеденің (ғимараттың) кооператив мүшелерінің жалпы жиыны бойынша бекітіледі.

### **Ескертулер**

3. Аталған баптың 1 пунктінде көрсетілген шарттар сақталмаған уақыттар, коммерциялық емес ұйымдардың табыстары жалпы тағайындалынған тәртіптегі салық төлеу жатқызылады.

4. Аталған баптың 2 пунктінде көрсетілмеген табыстар жалпы тағайындалынған тәртіптегі салық төлеу жатқызылады.

Сонымен қатар коммерциялық емес ұйым табыстар бойынша жекелей есеп жүргізуі керек, ол аталған баппен сәйкестендіріле және жалпы тағайындалынған тәртіп бойынша салық салынатын табыстардан салық обложениеден босатылады.

5. Жалпы тағайындалынған тәртіпке жататын табыстар, есептен шығарылатын коммерциялық емес ұйымдардың шығындарының сомасы пропорционалды немесе жекелей әдіспен салықты төлеуді таңдаумен анықталады.

6. Есептен шығарылатын шығындардың сомасын пропорционалды әдіспен шығаруда, шығынның жалпы сомасы аталған баптың 2 пунктінде көрсетілмеген табыстардың жекелей салмағымен, коммерциялық емес ұйымдардың жалпы сомасын шығарылатын табыстармен анықталады.

7. Жекелей әдіспен салық төлеуші аталған баптың 2 пунктінде көрсетілген табыстарға қатысты шығындар және жалпы тағайындалынған тіртіптегі салық салуға жататын табыстарға қатысты шығындар бойынша жекелей есеп жүргізеді.

### **ПАЙДАЛЫНҒАН ӘДЕБИЕТТЕР**

**ҮЕҮ дегеніміз не: ұғымы мен әрекеттері** //Айбек Думбаев, «Жан» мүгедектердің құқықтары бойынша Азиялық қоғам. Инесса Франц, Ынтымақтастықты Дамыту Институты

**Байқау жобаларын әзірлеу әдістемесі**//С.К.Вензель

**Ұйымдар**//WIFL.INTERNATIONAL KNOW-HOW TRANSWER

**«Ұйымның қаржылай тұрақтылығы»**// ОАЕК-2009ж

**Мемлекеттік органдар және ҮЕҮ: өзара әрекеттің тиімділігін қалай көтермелеуге болады?**///Зубр» әлеуметтік корпоративті қор

ҚР-ның 1996 жылғы 31 мамырдағы **«Қоғамдық бірлестіктер туралы» Заңы**

**«Коммерциялық емес ұйымдар туралы» Заңы**

**ҚР Салық Кодексі мен «Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу туралы және филиалдар мен өкілдіктерді есептік тіркеу туралы» ҚР 1995 ж. 17 сәуірдегі Заңы**

2004 ж. 18 наурызда шыққан «Заңды тұлғаларды тіркеу мәселелері жөніндегі Қазақстан Республикасының кейбір заң актілеріне өзгертулер мен толықтырулар енгізу туралы» ҚР Заңы

Қазақстан Республикасының 10.12.2008 жылығы N 99-4 «Бюджеттегі салықтар және басқа да міндетті төлемдер туралы Салық Кодексі» Кодексі

## **Оқыту-әдістемелік жұмыс**

### **Ұйымды басқару әдістері**

Мақалар мен материалдар жиынтығы (басылымды шығарушы өкілдер құрастырушылар тарапынан ұсынылған материалдар бойынша мақаланың мазмұнына және авторлардың стилистикасының сақталуына жауапкершілікті алмайды)

Алматы қаласының «Ақпаратты –ресурстық орталық» ҚҚ  
тел: 8- (727) 267-63-71, факс 8 (727) 272-82-59 e-mail; [info-rc@inbox.ru](mailto:info-rc@inbox.ru), [www.infonpo.ucoz.kz](http://www.infonpo.ucoz.kz)

Алматы қаласы «Print Studio» ЖШС басылған

ОФ «Информационно-ресурсный центр» г.Алматы

В рамках государственного социального заказа Министерства  
культуры Республики Казахстан

**Методы управления организацией**

*Информационно-методическое пособие*

Алматы, 2010

ОФ «Информационно-ресурсный центр» г.Алматы

В рамках государственного социального заказа Министерства  
культуры Республики Казахстан

**Методы управления организацией**

*Информационно-методическое пособие*

Алматы, 2010

**Методы управления организацией** – Информационно-методическое пособие // ОФ  
«Информационно-ресурсный центр» г.Алматы

**Составители:**

Алпысова С.М. Кобеева А.О.

Пособие издано в рамках государственного социального заказа Министерства культуры РК

Данное информационно-методическое пособие представляет материалы по существующим на сегодняшний день методам, применяемым в управлении организацией, написания проектов, стратегическом планировании, использования социального маркетинга и информационных технологий в некоммерческом секторе. Также Вашему вниманию предлагаются схема регистрации и правовые аспекты по деятельности НКО.

В пособии употребляются понятия, характеризующие основные принципы деятельности НПО, модели для их развития, а также описание применяемых форм и методов в работе некоммерческих организаций, их преимущества и недостатки. В материалах освещены особенности применения инструментов оценки в процессе выполнения проектов, описание финансовой устойчивости организаций.

Пособие предназначено для представителей НПО, молодых кадров, а также для всех лиц и организаций, заинтересованных в изучении вопросов эффективного межсекторального взаимодействия государственных органов и неправительственных организаций.

## **Содержание**

<b>1. Что такое НПО: понятия и деятельность</b>	<b>97</b>
<b>3. Основы менеджмента</b>	<b>103-113</b>
<b>4. Социальный маркетинг</b>	<b>113-116</b>
<b>5. Что такое связи с общественностью?</b>	<b>116-120</b>
<b>6. Работа с волонтерами</b>	<b>120-123</b>
<b>7. Управление проектами</b>	<b>123-141</b>
<b>8. Организация</b>	<b>141-144</b>
<b>9. Финансовая устойчивость организации</b>	<b>144-154</b>
<b>10. Социальное партнерство</b>	<b>154-161</b>
<b>11. Создание и регистрация некоммерческой организации в Республике Казахстан</b>	<b>182-184</b>
<b>12. Налогообложение некоммерческих организаций</b>	



## ЧТО ТАКОЕ НПО: ПОНЯТИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

*Айбек Думбаев, Азиатское общество по правам инвалидов «Жан».  
Инесса Франц, Институт Развития Сотрудничества.*

### 1. ЧТО ТАКОЕ «НПО» И «ТРЕТИЙ СЕКТОР»?

#### **О терминах «НКО» и «НПО»**

В западных странах существует устойчивый термин «неправительственная организация» (НПО). Термин «НПО» – термин не юридический, а скорее собирательный образ, перевод с английского non governmental organization – неправительственная организация (в некоторых странах – юридическая форма, в некоторых нет). В действующем законодательстве Казахстана, как и в законодательствах других постсоветских стран, такой термин отсутствует. Под НПО следует понимать некоммерческие организации (НКО), которые:

созданы по инициативе граждан или негосударственных организаций;

действуют в общественных интересах;

не преследуют извлечение дохода в качестве основной цели своей деятельности;

не перераспределяют прибыль между участниками.

Таким образом, НПО – это негосударственные некоммерческие организации, которые:

созданы на основе частных инициатив и частной формы собственности;

неприбыльны по своей сути;

не преследуют политических или религиозных целей.

Имеются различные организационно-правовые формы некоммерческих организаций (учреждение, фонд, общественное объединение и др.). Далее по тексту под терминами «НПО» или «НКО» подразумеваются негосударственные некоммерческие организации за исключением политических партий и религиозных объединений. Термины «НПО» или «НКО» употребляются в зависимости от контекста материала, но в любом случае они далее используются как синонимы.

#### **НКО сегодня**

Так по данным Министерства культуры и информации Республики Казахстан, опубликованным на официальном сайте министерства, в настоящий момент в стране действуют около 21536 некоммерческих организаций (общественные объединения, фонды, ассоциации, религиозные объединения, кооперативы, нотариальные и адвокатские палаты). Из них 7307 общественных объединений, 2428 общественных фондов, 1219 частных фондов. Сегодня в «третьем секторе» на постоянной основе работают около 100 тысяч человек, на временной до 200 тысяч человек (консультанты, эксперты) и более 250 тысяч добровольцев. Однако, приблизительно 40% от зарегистрированных негосударственных НКО ведут активную деятельность, составляя «ядро» третьего (т.е. негосударственного и некоммерческого) сектора. Эти организации работают над широким спектром проблем, начиная со здравоохранения и прав человека и заканчивая оказанием услуг населению и защитой окружающей среды.

#### **О понятии «Третий сектор»**

Принято считать, что современное общество подразделяется на три основных сектора, совокупность которых формирует его специфичность, зрелость и направленность общества. Взаимосвязь между этими секторами определяет степень его развития. Эти три сектора следующие: государственный, частный (или бизнес сектор) и общественный сектор (он же третий сектор). С первыми двумя секторами более или менее понятно. А что формирует общественный сектор, каковы его компоненты? Но определимся с самого начала: чем выше развитие общественного сектора – тем:

выше демократические стандарты общества,  
выше гражданская активность,  
больше степень включения рядовых граждан в важные государственные дела,  
больше их влияние на решение той или иной проблемы, на постановку того или иного вопроса.

История общественного сектора в западных странах уходит далеко в прошлое. Мощное новое направление развития общественного сектора в Европе и Америке было задано в конце шестидесятых, начале семидесятых годов, ознаменовавшее собой утверждение новых демократических принципов в обществе.

В Советском Союзе также существовал общественный сектор, имелся определенный опыт и история развития общественных организаций. К ним относились: профсоюзы, союзы молодежи, творческие союзы писателей и композиторов, дружины по охране природы, коллективы по охране правопорядка, общества трезвости, общества юных пожарников, дворцы пионеров, самодеятельные художественные коллективы и т.д.

### **Концепции третьего сектора**

Многообразие практических действий НПО разных форм базируется на нескольких основных концепциях. Содержания этих концепций были изложены в статье «Третий сектор: концепции и их сравнение» (М.Либоракина, Москва).

1. *«Сервисная» концепция* (доминирует в плане организационно-практическом). Основная цель организаций третьего сектора – оказывать услуги населению (клиентам). Государственные учреждения социального обслуживания строят свою деятельность на основе макроинформации и не могут учитывать особенности разных групп населения, местную специфику. Некоммерческие организации действуют более эффективно, они основаны на добровольной инициативе граждан, которые лучше понимают собственные проблемы. Ядром третьего сектора являются благотворительные организации. Таким образом, организации третьего сектора делают то же самое, что и госструктуры, только более эффективно, более гибко и приближенно к нуждам населения.

Однако многочисленные примеры показывают, что как только третий сектор трактуется «как дополнительный инструмент государственного регулирования общественных отношений» (В.Туркин), живая человеческая инициатива исчезает и воцаряется бюрократия. «Сервисная» концепция третьего сектора, сколь она бы не была привлекательна для государства, не жизнеспособна.

Другие концепции подчеркивают особую роль организаций третьего сектора в отличие от государственных учреждений.

2) *Концепция третьего сектора как сообщества групп саморазвития* (Т.Клименкова) выделяет в деятельности некоммерческих организаций смысл, связанный с раскрытием человеческого потенциала. Работу по оказанию услуг общественные организации превращают в работу по развитию социальной активности и добровольной инициативы.

Все, что связано с профессионализмом и эффективностью оказания услуг, остается, конечно, в силе. Но главное в том, чтобы «поднимать» людей и вовлекать их в новые социальные действия, раскрывая новые межличностные пласты жизни. В этом смысл деятельности третьего сектора независимо от того, какие услуги оказывают разные организации. Различие в оценке роли общественности со стороны государства и третьего сектора в этой модели очень четкое: для государства деятельность общественных организаций – это выполнение задач «социальной защиты» определенных групп населения. «Защита» подразумевает продление и принципиальное увековечивание отличия этих групп от «нормальных». Работа, которую проводят организации третьего сектора – это не традиционная помощь «сверху», это во многом самопомощь, помощь себе тех групп, которые составляют общественные социальные ресурсы. Неправительственные организации помогают тем, кто не может испытать ощущения востребованности и силы «обычным» путем. Общество в целом теряет,

когда группы с неравными возможностями не включены в процессы развития, поэтому наши усилия направлены на то, чтобы сделать социального инвалида не-инвалидом в широком смысле этого слова. Хотим мы того или не хотим, мы нужны обществу только в этой своей роли, с этой миссией.

3) *В концепции социального действия* (М.Либоракина) особое внимание уделяется роли общественных движений; именно они рассматриваются как ядро третьего сектора. Их миссия – социальные изменения за счет коллективного действия. Общественные инициативы, выводя свои проблемы на уровень общественной и политической видимости и предлагая пути их решения, становятся своеобразной «лабораторией» социальной политики. Практически все достижения в этой области когда-то являлись частной инициативой группы граждан и получили затем признание на государственном уровне.

4) *Третий сектор в контексте гражданского строительства.* Проблемный момент в анализе третьего сектора связан с отношением социальных инициатив, представляющих альтернативные ценности, к гражданской и политической ответственности за правовой порядок в целом. В этой концепции третий сектор рассматривается в рамках строительства гражданского общества (М.Флямер). Работа над своими специфическими проблемами и даже создание достаточно обширного альтернативного пространства жизни еще не дает последствий общегражданского порядка и не позволяет политически затронуть сложившиеся общественные и государственные структуры. Все это пока не дает жизни гражданского общества. Оно, конечно, составляется из общественных инициатив, самоорганизация которых эффективно защищена правовыми институтами от непосредственного вмешательства государства, но при выполнении одного условия.

Это условие состоит в том, что общественные инициативы не «огораживают» себя от проблемы политического влияния в случае, когда государство действует, не согласуясь с правом. За подобным политическим влиянием стоит их способность привлекать на свою сторону (сторону выражаемой ими социальной проблемы) широкие круги населения и организовывать гражданское сопротивление. Конкретные формы влияния (от ненасильственных акций протеста до общественных экспертиз законопроектов) зависят от доминирующего типа политической культуры.

### **Третий сектор в Казахстане**

В Казахстане общественный сектор на стадии формирования и насчитывает порядка более десяти лет деятельности. Основой этому послужил курс демократических реформ в Казахстане, достигшем своей активности в начале девяностых годов. Благодаря этому стал возможен приход международных организаций и включение Казахстана в сферу международного развития. Казахстан не остался в стороне от интеграционных процессов, вопросов всеобщей информатизации, развития сотрудничества в области экологии, культуры, прав человека, гендера, профилактики СПИД, образования, здравоохранения и т.д. Наиболее интенсивно разворачивают деятельность правозащитные, экологические, молодежные, детские, женские и благотворительные организации, а также объединения инвалидов.

В несколько меньшей степени, чем перечисленные категории, активны гуманитарные, ветеранские, спортивные НКО, организации беженцев и военнослужащих, объединения черномыльцев, потребительские союзы. Деятельность всех этих организаций чаще всего не имеет аналогов ни в государственном, ни в частном секторе и рассчитана специально на категории населения, особо нуждающиеся в ней и не имеющие иных возможностей воспользоваться подобными услугами.

Сфера деятельности НКО сегодня простирается далеко за пределы перечисленного, то есть не ограничена оказанием непосредственной помощи социально уязвимым группам населения. Деятельность НКО направлена также на развитие образования, науки, сохранение традиций и культуры многонационального государства, его исторического и духовного

наследия, совершенствование системы международных обменов, законотворческой деятельности и т.д.

НКО повышают уровень гражданского участия в политических процессах и принятии решений и формируют общественное мнение. В целом многочисленные виды деятельности НКО можно объединить одним понятием – решение насущных проблем общества. НКО часто действуют как «бригады спасателей», появляясь именно в том месте и в тот момент, когда потребность в них, их силах и умении, наиболее сильна.

Экономическую основу деятельности сектора составляет целевое финансирование и неприбыльность работы. Для своих программ некоммерческие организации привлекают частные взносы и пожертвования, гранты, собственные средства участников.

Подавляющее большинство сотрудников некоммерческих организаций – люди с высшим образованием и активной жизненной позицией. Опыт, квалификация и непосредственный контакт с населением позволяют им наиболее оперативно и точно выявлять острые социальные проблемы и находить незатратные, эффективные пути их разрешения, разрабатывать инновационные социальные технологии.

### **Факторы, препятствующие развитию НКО**

Кроме очевидных достижений сектора, имеются и факторы, которые препятствуют устойчивости и развитию НКО:

1) **Организационные возможности НКО в области менеджмента, управления и планирования неоднородны.** В то время как некоторые организации имеют достаточный опыт, многие НКО находятся на начальном этапе организационного развития. Вряд ли они смогут существовать независимо в течение длительного времени без надлежащих навыков и информации в этих областях.

Специфика развития Третьего сектора Казахстана состоит в том, что вопросы управления, планирования, маркетинга, взаимоотношений в коллективе, связей с общественностью, взаимодействия с государством обычно считались «вторичными» по отношению к основной деятельности НКО. *Имеется много примеров, что именно недостатки в организационном строительстве, управлении и организационном развитии НКО погубили множество прекрасных идей. Невнимание к организационному развитию НКО со стороны самих НКО идет вразрез с тем, что сегодня управленческие решения приходится принимать во все более сложном контексте проходящих в стране процессов, значительно изменяющих условия деятельности и предъявляющих к НКО новые требования.*

2) Современное состояние казахстанской экономики ограничивает финансовую жизнеспособность некоммерческого сектора. Сейчас финансовые проблемы считаются самой значительной помехой для роста некоммерческого сектора в долгосрочном плане.

3) Законодательная база все еще недостаточно развита. Отсутствие законодательной базы для взаимодействия и сотрудничества государственных органов с некоммерческими организациями создают препятствия для участия НПО в государственных программах, получения действенной поддержки со стороны местных органов.

4) До настоящего времени нет консолидированного общественного движения. Наблюдается самоцентрирование НКО, выражающееся в приоритетном решении внутренних, организационных проблем. Население слабо информировано о деятельности НКО, поэтому отсутствует поддержка сектора снизу. Организации в своей деятельности ориентированы на оказание услуг, а не на участие в процессах и структурах принятия решений общественной значимости.

## **2. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО**

### **НКО и международно-правовые нормы**

Вопросы правового регулирования НКО имеют четко выраженное международно-правовое измерение. Многие международно-правовые акты, документы ООН, Совета Европы и

Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе признали важную роль НПО в деле поощрения и защиты всех прав человека, в гуманитарной деятельности на национальном, региональном и международном уровнях и подчеркнули важность продолжения по этим вопросам диалога и сотрудничества между правительствами и неправительственными организациями.

*Всеобщая Декларация прав человека* от 10.12.48 г. гласит: «Каждый человек имеет право на свободу ... ассоциаций. Никто не может быть принуждаем вступать в какую-либо ассоциацию».

В *Международном пакте о гражданских и политических правах* от 19 декабря 1966 г. определено (ст.22): «Каждый человек имеет право на свободу ассоциации с другими, включая право создавать профсоюзы и вступать в таковые для защиты своих интересов. Пользование этим правом не подлежит никаким ограничениям, кроме тех, которые предусматриваются законом и которые необходимы в демократическом обществе в интересах государственной или общественной безопасности, общественного порядка, охраны здоровья и нравственности населения или защиты прав и свобод других лиц. Настоящая статья не препятствует введению законных ограничений пользования этим правом для лиц, входящих в состав вооруженных сил и полиции».

Касаясь права на профессиональные ассоциации, в *Международном пакте об экономических, социальных и культурных правах* от 19 декабря 1966 г. указано (ст. 8):

1. Участвующие в настоящем Пакте государства обязуются обеспечить:

а) право каждого человека создавать для осуществления и защиты своих экономических и социальных интересов профессиональные союзы и вступать в таковые по своему выбору при единственном условии соблюдения правил соответствующей организации. Пользование указанным правом не подлежит никаким ограничениям, кроме тех, которые предусматриваются законом и которые необходимы в демократическом обществе в интересах государственной безопасности или общественного порядка или для ограждения прав и свобод других;

б) право профессиональных союзов образовывать национальные федерации или конфедерации и право этих последних основывать международные профессиональные организации или присоединяться к таковым;

в) право профессиональных союзов функционировать беспрепятственно без каких-либо ограничений, кроме тех, которые предусматриваются законом и которые необходимы в демократическом обществе в интересах государственной безопасности или общественного порядка или для ограждения прав и свобод других; ...

2. Настоящая статья не препятствует введению законных ограничений пользования этими правами для лиц, входящих в состав вооруженных сил, полиции или администрации государства».

Важно отметить вклад международного сообщества в определение понятия общественной (неправительственной) организации. Согласно резолюции Генеральной Ассамблеи ООН 1296 (XIV) от 23 мая 1968 г., международной неправительственной организацией (МНПО) считается «любая международная организация, не учрежденная на основании межправительственного соглашения». В Европейской конвенции о признании правосубъектности международных неправительственных организаций, принятой Советом Европы 24 апреля 1986 г., выделяются три признака МНПО: некоммерческая цель деятельности, создание в соответствии с внутренним актом какого-либо государства, осуществление деятельности, по крайней мере, в двух государствах.

Научный сравнительно-правовой анализ международных документов дает достаточные основания для выделения следующих сущностных элементов понятия и юридического статуса общественных объединений:

1. Правосубъектность общественных объединений базируется на международно признанной правосубъектности каждого человека и праве каждого индивида на свободу ассоциации.

2. Персональное членство (международные нормы рассматривают право на свободу ассоциации как право индивида, а не иных субъектов).
3. Добровольность (никто не может принуждаться к участию в объединении или пребыванию в нем).
4. Негосударственный («неправительственный») характер.
5. Законность организации и деятельности.
6. Некоммерческая цель (отсутствие цели извлечения прибыли).
7. Возможность ограничения права на ассоциацию в отдельных случаях в порядке, установленным национальным законодательством.

На этой основе представляется возможным сделать вывод о том, что общественное объединение – это добровольная, негосударственная, некоммерческая организация индивидов, законно реализующих право на свободу ассоциации. Думается, что данное научное понятие отражает правовую природу общественных объединений, являющихся, с одной стороны, свободными коллективными образованиями, осуществляющими взаимодействие гражданского общества и государства, а с другой стороны – воплощающих международно признанный правовой институт о свободе ассоциации как составной части неотъемлемых прав человека.

Статья 23 Конституции РК гласит: «Граждане Республики Казахстан имеют право на свободу объединений. Деятельность общественных объединений регулируется законом». Право на свободу объединений представляет собой одно из важнейших и конституционных прав человека и гражданина, реализация которого отвечает интересам общества и находится под защитой государства. Общественными объединениями в Республике Казахстан признаются объединения граждан, созданные на добровольной основе для достижения ими общих целей, не противоречащих законодательству. Общественные объединения создаются и действуют на основе добровольности, равноправия их членов, самоуправления, законности, отчетности и гласности деятельности (см. Закон РК от 31 мая 1996 г. «Об общественных объединениях»).

### **НКО и законодательство: история вопроса**

В советский период любые негосударственные организации создавались в разрешительном порядке, фактически до начала 90-х годов с одобрения и под контролем партийных органов. Непременным условием их возникновения и деятельности была обязанность работать под партийным руководством для целей коммунистического строительства. Их нормативный статус определялся Постановлениями ЦИК и СНК СССР от 06.01.1930 г. «О порядке учреждения и ликвидации всесоюзных обществ и союзов, не преследующих цели извлечения прибыли» и от 07.09.1932 г. «О порядке деятельности в пределах Союза ССР иностранных и международных добровольных обществ и союзов». В СССР действовало большое количество профессиональных, кооперативных, молодежных, спортивных, научных и других добровольных обществ, входивших в политическую систему советского общества. Незадолго до ликвидации СССР появилось новое законодательство, регулирующее правовой статус объединений граждан: Закон СССР от 9 октября 1990 г. «Об общественных объединениях» и утвержденные на его основе Постановлением Совета Министров СССР от 10 января 1991 г. №21 «Правила рассмотрения заявлений о регистрации уставов общесоюзных, межреспубликанских и международных общественных объединений». Упомянутый закон действовал на территории Казахстана в части, не противоречащей казахстанскому законодательству, до 27 июня 1991 года, когда вступил в силу Закон «Об общественных объединениях в Казахской ССР».

Советское право вплоть до начала 90-х годов XX столетия не оперировало термином «некоммерческая организация». Только Основы гражданского законодательства Союза ССР и республик от 31 мая 1991 года закрепили разделение на коммерческие и некоммерческие организации. При этом к некоммерческим относились организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели.

Для НКО основополагающую роль играют законы, непосредственно регулирующие их статус. В настоящее время действуют Законы РК «О некоммерческих организациях», «Об общественных объединениях», «О профессиональных союзах» и другие, в том числе Гражданский кодекс РК, дающий правовое определение НКО и регулирующий их права и обязанности в гражданских правоотношениях.

### 3. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Что является залогом успешного существования нашей организации? Залогом успешного выполнения наших задач, целей, программ? Прежде всего, эффективная организация процесса, основной целью которого является реализация поставленных перед нами задач. При постановке этого самого процесса необходимо обратить особое внимание на две его основные характеристики: эффективность и экономичность. Как сделать процесс достижения цели наиболее эффективным при наименьших затратах средств? Комплекс мер по реализации данного решения называется менеджментом. Другими словами, менеджмент – это управление всеми имеющимися ресурсами с целью реализации миссии организации.*

*Начнем с определения самого понятия организации и ее конфигурации.*

#### Понятие организации

Итак, организация. Согласно последним исследованиям организация больше не рассматривается как машина, теперь, в идеальном представлении – это семья, это сегмент рынка, это общество, находящееся в непрерывном процессе обучения, развития, выживания. Организация – это фундамент для формирования «коллективного сознания», в котором участники могут влиять на взгляды друг друга и могут, таким образом, прийти к общему мнению. Это некий универсальный инструмент, создаваемый группой людей для достижения своих целей. Причем, люди эти находятся по отношению друг к другу в определенной иерархии и связаны между собой единой корпоративной организационной культурой, структурой, рабочими процедурами, политиками и конфигурацией.

#### Понятие конфигурации организации

Это совокупность ее компонентов (подразделений, отделов, рабочих единиц и т.д.) и отношений между ними. Исходя из природы этих взаимоотношений, можно выделить пять основных компонентов (согласно модели Минцбурга), которые и помогут нам понять организационную конфигурацию. Фундаментом организации является **операционный уровень** – люди, которые выполняют основную работу по производству продукции или оказанию услуг. Это сердце любой организации. По мере роста организация увеличивает потребность в контроле и управлении – это **менеджеры среднего уровня** (исполнительный директор, управляющий), наделенные формальной властью. Далее **стратегическая верхушка** (Совет Директоров, генеральный директор или менеджеры высшего звена) обеспечивающая эффективное выполнение той миссии, которая возложена на организацию. Стратегическая верхушка взаимодействует с операционным уровнем через менеджеров среднего звена.

Помимо этого имеются **кадры поддержки** (водители, техники, сантехники и т.д.), которые, не являясь частью операционного уровня, осуществляет косвенную поддержку операционного уровня. И, наконец, **технический уровень** – это аналитики, консультанты, эксперты, предназначение которых в том, чтобы усиливать работу всех других уровней.

Чтобы быть эффективной в реализации намеченных программ, чтобы выживать в «крепчающих» условиях рынка, чтобы усиливать заинтересованное окружение, - необходимо знать основные принципы управления такой организацией. Конечно, можно быть группой неформалов, друзей, родственников, единомышленников. Но для обеспечения профессионального уровня даже в организации небольшой краткосрочной акции необходимо осуществление следующих основных этапов:

планирование;

организация процесса;

управление человеческими ресурсами;

направление;

контролирование.

## **Обзор основных функций менеджмента**

### **Процесс планирования – как функция менеджмента**

Поговорим о необходимости планирования, о том, что включает в себя это понятие. Планирование – процесс, включающий в себя прогнозирование развития ситуации. А это, прежде всего, постановка видения, миссии, целей, вслед за которыми идет развитие стратегий по достижению этих целей, далее следует разработка программ и бюджета, выработка рабочих процедур и, наконец, развитие политики/политик организации.

Что есть прогнозирование и для чего нам необходимо развивать навыки прогнозирования? Это, прежде всего, анализ возможного развития ситуации в будущем, корректирование своих сегодняшних действий, выработка альтернативных решений. Чем выше уровень развития организации, тем выше аналитические способности по поводу развития той или иной тенденции и последствий связанных с этим. Т.е., это когда мы владеем не только сегодняшней ситуацией, но и готовы к управлению ситуацией в будущем.

Основное в планировании – правильная корректная постановка видения, миссии и целей, целей реальных, последовательных, подразделяя их при этом цели на краткосрочные (в течение года) и долгосрочные (от года и более).

### **Формулировка Видения, Миссии, Целей**

Итак, Видение – это мечта, это то, к чему мы стремимся. Это наше видение мира, когда наша основная цель, т.е. цель организации, будет достигнута. Формируется, как правило, кратко: «мир без наркотиков», «Казахстан – правовое государство», «Бескарагай – экономически развитый регион».

Миссия организации, т.е. ее предназначение, содержит ответы на следующие ключевые вопросы: Что мы делаем (как организация)? Как мы это будем делать (каким образом)? Какова наша стратегия? Для кого мы это делаем (кто наши целевые группы)?

Без четкой формулировки, развития и представления о видении и миссии организации – сложно говорить о формировании как единой организационной культуры, так и формировании «корпоративного сознания», лежащих в основе формирования идеологии организации.

А что есть цель?

Наша цель должна отвечать на вопрос «Что сделать?». Построить школу, написать книгу, посадить дерево, найти единомышленников, создать организацию, изменить общественное мнение, выпустить газету...



Цель ориентирована на получение/достижение некоего конкретного продукта, конкретного результата, и чем четче постановка цели – тем четче мы видим конечный результат, к которому необходимо стремиться.

Мы должны планировать свою деятельность таким образом, чтобы всегда перед нами стояли конкретные цели на день сегодняшний, день завтрашний, на этот месяц, на этот квартал, на этот год. «Если вы не знаете, к какой гавани стремиться, как вы выберете попутный ветер?».

**Цели подразделяются на задачи, чем «долгосрочнее» цели, тем больше в них задач.**

Скажем, у меня есть цель – отремонтировать квартиру. Конкретный результат, к которому я стремлюсь – отремонтированная квартира. На какие задачи подразделяется моя цель? На следующие: 1) найти штукатуров, 2) купить обои, 3) заказать двери и т.д.

Задача должна быть предельно конкретной, ее выполнение должно быть ограничено временными рамками, она должна быть реальной и соответствовать вместе с другими задачами своей цели (частью которой они являются), и, конечно, она должна быть измеряемая. Измеримость – это то, на основании чего мы делаем вывод, что задача выполняется или выполнена. Если мы ставим задачу перед сотрудником – подготовить номер бюллетеня, то мы заранее должны определить его объем, количество статей, наличие передовицы на такую-то тему, качество фотографий, количество рубрик и т.д. А то пара стеллированных статей – тоже может считаться бюллетенем, и он совершенно справедливо может считать, что с вашей задачей справился: «Чем не бюллетень?».

И еще один важный момент – разработка стратегии, т.е. каким образом, как, какими методами, какими путями реализовывать эти самые наши с вами цели.

Если цель – выучить разговорный английский язык, то стратегии могут быть следующие: самообразование или поступить на вечерние курсы в институт иностранных языков, или записаться на платные курсы, или нанять репетитора.

Итак, мы знаем, как формулируется цель («что делать?»), что собой представляет задача (временные рамки, реальная, соответствие вместе с другими задачами своей цели, измеримость), что подразумевается под стратегией. Теперь поговорим о разработке рабочих процедур и так называемых политиках или положениях.

**Разработка рабочих процедур и политик**

Разработка рабочих процедур и политик или положений – это, прежде всего, разработка внутренних документов, обеспечивающих эффективное взаимодействие как с внешним миром, так и установка такого взаимодействия внутри самой организации. Это правильный, юридически обоснованный подход к составлению контрактов, договоров, трудовых соглашений как с сотрудниками организации, так с партнерами и другими заинтересованными сторонами (поставщики, клиенты, заказчики, доноры, спонсоры и т.д.). Это разработка и изменение со временем (если в этом есть необходимость учредительных документов), это приведение в постоянное соответствие основных документов законодательству. Под разработкой политик или положений подразумеваются такие документы как: положение о персонале, положение об интеллектуальной собственности организации, положение о волонтерах, о филиалах и т.д. Проработка, создание, постоянное развитие вышеописанных документов проводится с участием всех членов организации и является хорошей основой для разрешения и профилактики как конфликтов, так и показателем профессиональной организации.

Далее от планирования переходим непосредственно к процессу **организации**. Что подразумевается под этим?

**Организация процесса – как функция менеджмента**

Прежде всего, это установка организационной структуры.

### **Принципы структурирования организации**

Организационная структура – это процесс группировки работ на различных уровнях: задачи группируются и формируют работу, работа группируется по отделам, отделы формируют департаменты. Исходя из особенности структуры различают формальные и неформальные организации. Формальная организация иерархически структурирована с целями и задачами, органами власти и ответственностью. Неформальная организация – с гибкой и свободной структурой, с неопределенными отношениями и спонтанным членством. Существует, по крайней мере, семь основных подходов к процессу структурирования:

функциональная структура – отделы создаются на основе выполняемых ими функций, т.е. в соответствии с характером выполняемой работы;

структура на основе выпускаемого продукта или услуги, т.е. в основе структуризации лежит разработка какого-то продукта, услуги, сервиса;

территориальная или географическая структуризация – когда у организации имеются филиалы, подразделения или дочерние предприятия;

структура на основе покупателя, клиента – в соответствии с этим подходом виды деятельности организуются вокруг типа покупателя или его потребностей удовлетворяемых организацией;

структура на основе процесса/оборудования – тот же принцип что и основе функциональной структуры;

структура на основе проекта – для достижения конкретных целей (часто уникальных) обычно создаются проектные отделы;

гибридный подход к структурированию – требует одновременного использования двух и более стратегий структурирования.

Итак, мы поговорили о структурировании как о процессе определения взаимодействий внутри организации. Следующим логическим шагом является описание работ или разработка должностных обязанностей. Заметьте, что штата сотрудников у нас пока нет, но должностные обязанности уже создаются и прорабатываются. На основании чего? На основании разработанной структуры организации. Но можно ли уже создавать структуру, не имея пока штата? Не только можно, но и нужно. «Исходя из чего?», – поинтересуется кто-то. Исходя из разработанных ранее целей и стратегий. И структура в данном случае выступает как их следствие, как зависимая производная от стратегии.

### **Создание должностных инструкций**

Существует больше 12 различных подходов для описания работ, мы остановимся на одном из них – разработка должностной инструкции.

Должностная инструкция – это перечень необходимых задач, выполнение которых вменяется в обязанность лицу, занимающему данную позицию, это также указание необходимых для их выполнения навыков и квалификаций. Задача формулируется на основании вопроса «Что делать?» и желательно, чтобы она отвечала критериям SMART.

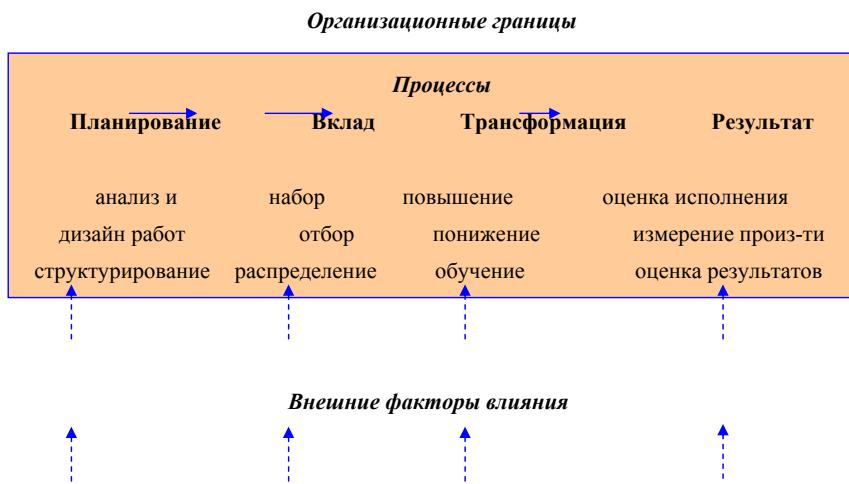
Теперь, когда мы определились с целями, стратегиями, структурой и даже разработали должностные инструкции, мы плавно переходим к процессу **управления человеческими ресурсами**.

## Управление человеческими ресурсами – как функция менеджмента

Управление человеческими ресурсами включает в себя процессы набора, отбора, постоянного обучения и постоянной оценки деятельности сотрудников.

Процесс набора – это закидывание сетей в море. Это знание источников человеческих ресурсов – биржи труда, ярмарки профессий, трудовые агентства, Волонтерские дома и т.д. Отбор – это разработанная процедура интервьюирования, собеседования, анкетирования, тестирования, это рекомендательные письма, CV, резюме, автобиографии. Это из водорослей и тины – нахождение кораллов. Или жемчугов. Далее (и постоянно) процесс обучения сотрудника. Кстати, чему его нужно обучать, когда и как? Помните, должностные инструкции уже разработаны. Там прописаны задачи, которые необходимо выполнять. А напротив каждой задачи – необходимые навыки и умения. Исходя из этого, мы и строим процесс внутреннего и внешнего образования своих человеческих ресурсов. Кстати, согласно международным стандартам организация на обучение своих сотрудников, как минимум, должна тратить 2% от своего годового бюджета.

### Основная модель управления человеческими ресурсами



### Процесс планирования человеческих ресурсов

Данный процесс включает в себя такие аспекты как:  
планирование человеческих ресурсов;

анализ работы и дизайн;  
создание организационной структуры

Рассмотрим подробнее планирование человеческих ресурсов – это центральная деятельность, связанная с персоналом, которая пытается примерить потребность организации в человеческих ресурсах с существующим предложением на местном и национальном рынках труда. Планирование подразумевает ответы на такие вопросы как: какие позиции нужны организации на данном этапе развития; какие нужны будут завтра; определение состава технических и основных работников, штатных и внештатных, постоянных и привлеченных; источники нахождения кадров и т.д. Планированием в организации занимается Отдел кадровой политики или специалист по планированию рабочей силы в Отделе человеческих ресурсов. Планирование человеческих ресурсов занимается спросом и предложением рабочей силы и проблемами, возникающими при процессе примирения этих двух факторов. Модель планирования включает в себя такие этапы как:

сбор информации из внешней среды: изменения в экономике, в технологиях; конкуренция; рынки труда; государственные регулирования;

сбор информации из внутренней среды: долгосрочные планы, бизнес-планы, существующие человеческие ресурсы, оценка текучки кадров и подвижности;

прогноз спроса на человеческие ресурсы: краткосрочный и долгосрочный;

прогноз предложения человеческих ресурсов: внутреннее и внешнее предложение;

планирование и проведение программ: увеличение или уменьшение количества работников;

изменение комбинации навыков;

развитие преемников менеджеров;

получение ответной информации о процессе планирования: был ли прогноз точным? Удовлетворили ли программы потребности?

## **Процесс трансформации человеческих ресурсов**

Данный шаг рассматривает две такие важные категории трансформации человеческих ресурсов как обучение и развитие.

Это означает непрерывную адаптацию на протяжении всей жизни, т.е. увеличение знаний и усовершенствование навыков. Развитие организации – это процесс непрерывности и прерывания: количественные изменения ведут к качественным изменениям; процесс развития необратим, хотя и может произойти возврат к предыдущим этапам. Обучение – процесс внутри организма, результатом которого является способность к изменению выполнения работы, которая может быть связана с опытом, а не с достижением зрелости.

Что способствует обучению и развитию организации?

климат созданный в организации – как физический, так и психологический (уважение, поддержка, удовольствие);

вовлечение сотрудников в процесс планирования обучение;

выявление сотрудников в выявление их потребностей в обучении;

вовлечение сотрудников в формулирование целей и планов обучения;

помощь в осуществлении планов обучения;

вовлечение в оценку обучения.

В настоящий момент получило широкое распространение концепция обучающейся организации – как организации, которая способствует обучению всех своих сотрудников и непрерывно, таким образом, трансформирует себя с целью достижения позитивного непрерывного поступательного развития.

Следующая функция менеджмента – руководство.

### **3.3.4. Руководство – как функция менеджмента**

Руководство включает в себя: разработку процедур по делегированию полномочий; управление мотивами; координирование управление конфликтами; и (что важно!) стимулирование творческого неординарного подхода при поиске решений. Необходимо наличие некой взаимозаменяемости друг друга в организации и механизм делегирования полномочий во время отсутствия того или другого человека. И в тоже время каждый в своей области должен быть, что называется «ас», максимально соответствовать занимаемой позиции, уровню обязанностей. Считается, что для обеспечения полной отдачи от сотрудника на работе, необходимо обеспечение совокупности следующих параметров: автономность (отдельное рабочее место; своя часть проекта), интегрированность (обеспечение ощущения нужного винтика в целом механизме), профессионализм, взаимозаменяемость.

#### **Управление мотивами**

Организации необходимо выработать собственную систему методов поощрения. Очень часто люди забывают, насколько важно поощрять тех, кто работает на них. Поощрения демонстрируют, насколько организация умеет ценить людей. Сотрудники и волонтеры должны чувствовать благодарность за свой труд – за это тоже отвечает координатор. Самая важная награда – слово «спасибо». Создание благоприятной атмосферы для работы, посвящение им свободного времени – тоже награда. Хотя бы один раз в год руководитель/координатор должен организовать общее собрание волонтеров и персонала и выразить благодарность по итогам работы за год. В этот момент очень важно напомнить каждому о миссии, структуре и политике организации. Так сотрудники могут увидеть свое место в целостной структуре. Такое отношение особенно важно в рамках рутинной работы, такой, как заполнение базы данных, например. Рассматривая себя в контексте ценностей и успехов целой организации, сотрудники и волонтеры получают неизмеримо эффективную мотивацию.

Тремя основными категориями награждения и признания результатов работы сотрудников являются 1) выражение благодарности, 2) обучение и 3) предоставление больших полномочий.

Поощрение вместе со стимулированием делает свой вклад в создание хорошей рабочей атмосферы и повышение эффективности деятельности сотрудников и волонтеров организации.

#### **Немного теории:**

*Мотивация (стимулирование)* – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

*Потребность* – физиологические или психологические ощущение недостатка чего-либо.

#### **Иерархия (пирамида) потребностей по А. Маслоу (1940-е гг.)**

А. Маслоу установил: человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности какого-то одного уровня будут доминировать. Кроме того, человек будет испытывать потребности более высокого уровня только после того, как в основном удовлетворит свои потребности более низких уровней.



Чем мотивировать людей, как распознать их внутренние мотиваторы, как постоянно развивать желание плодотворно работать, как не дать ему погаснуть? При этом не нужно думать, что деньги (зарплата) – самый большой мотиватор, не стоит забывать о честолюбивых амбициях, творческой самореализации, о нашей социальной психологии, направленной на поиски признания, общения, ощущения необходимости.

### Стимулирование творчества

Особое внимание следует уделять организации созданию творческой атмосферы, способствующей стимулированию инновационного подхода в решении различных задач, стоящих перед сотрудниками всех уровней. Следует поощрять оригинальные по форме и содержанию подходы, инициативы, идеи. При решении той или иной проблемной ситуации

следует использовать не только инструменты рационального подхода, но и инструменты иррационального подхода, подхода лежащего вне области холодной логики и сухого прагматизма. Под творчеством подразумевают духовную деятельность, результатом которого является созидание оригинальных ценностей, или это создание чего-то уникального. Творчество – это способность реагировать на потребность в новых подходах. Под творчеством понимают, прежде всего, средство развития, реализацию собственной индивидуальности, понимаемой как уникальность каждого отдельного человека и организации.

Выигрывают те организации, которые умеют поставить перед сотрудниками и добиться реализации таких задач как:

- Формирование практических навыков и умения использования креативного процесса в своей деятельности;
- Осознание характеристик креативной среды;
- Преодоление барьеров на пути реализации творческого подхода.

Обеспечение творческого подхода помогает организации повысить эффективность деятельности в несколько раз, зачастую, при этом, экономя в ресурсах как материальных, так и человеческих.

### **Контроль – как функция менеджмента**

*как инструмент Повышения Эффективности Деятельности Организации.*

На какие элементы подразделяется он?

Прежде всего это - «наши любимые отчеты»! То есть установка системы внутренней и внешней отчетности: структура отчетов, временные рамки, формат, ответственные. Другими словами, это АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ и среды, в которой она находится.

С точки зрения соответствия запланированного с реализованным, удачного партнерства, собственного развития? Что было нового, позитивного? Чему научились сами, чему научили других? Где не заметили угрозы, выросшие затем в большие проблемы, какой опыт внутренней и внешней политики можно назвать полученным уроком и взять на заметку? И тогда сконцентрированный и осмысленный взгляд назад – не означает ли уже основу для взгляда вперед?

Итак, необходимо осмысление, с чего начать, что принять во внимание, чем пренебречь и что взять за систему.

### **Анализ развития организации**

Первое на чем здесь необходимо сконцентрироваться, - **миссия** организации. Насколько она соответствовала деятельности? Была ли или есть ли необходимость в ее модификации, корректировке, принимая во внимание произошедшие изменения во внешней и внутренней среде, появление новых членов, новых направлений? Может содержание миссии вас по-прежнему устраивает, но формулировку хотелось бы обновить, сократить или расширить, может вам кажется, что она звучит слишком формально или односторонне и т. Д.

То же самое касается **структуры** организации. Возникла ли необходимость в реструктурировании (особенно если организация и программы расширяются/сокращаются),

что появилось нового, от чего отказались? Далее следует обсудить, насколько вас устраивает действующая процедура **планирования** (насколько реально выполнение запланированных результатов?), было ли достаточно имеющихся навыков по планированию? Есть ли доступная литература, тренинги, услуги консультантов?

Не упустим из вида и процесс **отчетности** не только для доноров, но, прежде всего внутренней отчетности как инструмента контроля, оценки и анализа (речь идет о системе подотчетности, т. Е. кто кому подотчетен, временных рамках — еженедельные, ежемесячные отчеты и т. Д., форма и структура отчетов). Насколько существовавшая система вас удовлетворяла/не удовлетворяла и почему?

Следующий шаг нашего анализа — качественные и количественные изменения, произошедшие в **человеческих ресурсах** (штатный, внештатный, волонтерский состав), какие изменения произошли по профессиональному, возрастному, половому признакам? Все ли четко могут сформулировать свои обязанности и полномочия? Каким образом они распределялись? Не пора ли переходить к описанию работ и составлению должностных инструкций? Каким образом происходило развитие человеческих ресурсов: образование, обучение, тренинги и т. Д., давайте подсчитаем их количество и количество людей, принявших участие; какие из тренингов, курсов, консультаций были плодотворны, а от участия в каких вы бы воздержались в следующем году? Приглашение на это обсуждение ваших консультантов (если вы пользуетесь услугами таковых для развития своей организации) усилит результат анализа.

### **Анализ непосредственной деятельности организации**

Начнем со **сравнения** запланированной (годовой, текущей) деятельности и деятельности реализованной. Большие расхождения? Как насчет форс-мажорных обстоятельств? Какие мероприятия реализовать не удалось, пришлось переложить на неопределенное время, отказаться от них? Почему? Часто ли приходилось идти на поводу у обстоятельств или это уже привычная стратегия, точнее ее отсутствие?

К обсуждению о **принесенной пользе** подготовиться нужно особенно тщательно. Здесь важно мнение не только членов всей организации, но и представителей целевых групп, и членов Совета Директоров и кого-то из партнерских организаций, и ваших консультантов по развитию, т. Е. применяется так называемый метод участия. Зато сколько необходимой информации вы соберете, сколько пищи для размышлений. Сконцентрироваться следует на таких моментах, как: мы принесли такую-то пользу, **а каким образом изменилась бы жизнь наших целевых групп, если бы нашей организации не было?** В худшую сторону, все осталось бы без изменения, в лучшую (!) сторону?

Свое мнение по этому поводу необходимо аргументировать. Соответствуют ли результаты нашей работы нашим и их (целевых групп) ожиданиям? Пусть свои ощущения о результативности и развитии выскажет каждый, сравните свои прошлогодние ожидания с сегодняшними. Но наиболее сложный шаг, **высший пилотаж — представить свои ожидания достижений через год.** Это во многом зависит от уровня анализа, трансформации всякого опыта в опыт позитивный и от навыков планирования.

*Важно помнить, **срок жизни организации конечен, а продолжительность ее жизни зависит от умения анализировать себя и развиваться исходя из этого.***



Далее, конечно же, анализ выполнения работ.

Наконец, разработка системы поощрения, вознаграждения и, увы, взыскания.

Наиболее интересен момент оценки качества исполнения той или иной работы. Помните, в процессе планирования мы закладывали индикаторы, по которым должны судить о том, так ли задача выполняется, так ли, в том же объеме, в том же качестве, в том ли количестве и т.д.?

Теперь мы должны сравнить планируемый результат с полученным результатом и оценить насколько наши ожидания оправдались: на 50%, на 80%? Проанализировать наличие расхождения с тем, чтобы предотвратить их в будущем. Оценка качества исполнения – процесс серьезный, потенциальная почва для конфликтов, поэтому процедурам по разработке такого механизма необходимо уделять постоянное внимание.

## **ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА**

1. В отличие от коммерческих компаний некоммерческие организации не стремятся к получению прибыли и имеют “нефинансовые” цели и задачи. Если в коммерческой компании показателем успешной маркетинговой деятельности может служить получаемая прибыль, то для некоммерческой организации такой показатель работать не будет. Эффективность некоммерческих организаций определяется “общественной выгодой”.

2. Чтобы нормально работать, любая организация нуждается в ресурсах. Коммерческие фирмы платят за используемые ресурсы – труд, материалы, землю, знания специалистов. Некоммерческие организации часто могут получить эти ресурсы бесплатно (добровольный труд, бесплатные консультации экспертов, бесплатное помещение, налоговые льготы) или по более низкой цене (например, без учета налога на добавленную стоимость). В то же время коммерческие фирмы рассчитывают на покрытие своих затрат из прибыли, полученной за счет продажи производимой ими продукции. Некоммерческие же организации не могут покрывать свои затраты из доходов от реализации продукции или услуг и должны привлекать необходимые средства за счет пожертвований, грантов и др., обеспечивая непрерывное поступление средств.

Таким образом, некоммерческим организациям приходится в области маркетинга иметь дело с двумя взаимосвязанными задачами – а) деятельностью по привлечению необходимых средств и ресурсов и б) использованием привлеченных средств и ресурсов в соответствии с миссией организации.

3. Необходимость заботиться как о привлечении ресурсов, так и об их использовании в соответствии с миссией организации означает, что руководителям НКО приходится иметь дело с двумя группами “клиентов”. Сохранение баланса между интересами и ожиданиями этих двух групп часто является весьма сложной задачей. Например, доноры могут потребовать, чтобы предоставленные ими средства использовались для оказания услуг какой-либо конкретной группе населения, в то время как руководители организации считают, что клиентом их программы должна быть другая группа населения.

4. Краеугольным камнем успешной коммерческой деятельности является правило “Клиент всегда прав”. Однако этот камень разбивается вдребезги, когда речь идет о некоммерческих организациях. Часто “права клиента” и его представление о том, что для него хорошо, может вступать в противоречие с миссией организации. Например, если миссией организации является обеспечение независимой жизни для людей с инвалидностью, то консервативный взгляд не только общества, но и целевой группы на место и роль инвалидов в социальной жизни может оказаться серьезной проблемой для организации. В этом случае “маркетинг идеи” может на некоторое время стать основным фокусом ее деятельности.

### **Этап 1. Определение ниши вашей организации**

Определение общественной ниши вашей организации – это выделение и закрепление той уникальной роли, которую она играет в жизни местного общества. Оно помогает вам описать характер вашей организации и *то, как вы хотели бы выглядеть в глазах окружающих*.

Определение занимаемой ниши отвечает на наиболее общие вопросы об организации или программе и позволяет вам разработать «заявление об особенностях организации», которое вы будете использовать при проведении маркетинга вашей организации. Когда роль вашей организации и ее место в жизни общества станут хорошо известными, ее название будет ассоциироваться с уникальным вкладом, который вы вносите в развитие общества («А, это те самые, кто ...»). Когда окружающие смогут установить вашу роль и место в обществе, они будут точно знать, что *вы* можете предложить *им* – равно как и то, что *они* могут предложить *вам*. Вы станете легко доступны людям, стремящимся установить отношения обмена. Добившись признания, вы также естественным образом расширите свои представления и знания о других организациях. В результате значительно повысится вероятность обменов, к которым вы стремитесь, и неожиданно возникающих возможностей. Успешное определение ниши вашей организации сродни подъему на более высокую вершину: с нее открываются совершенно новые горизонты.

#### **1. Определите свою задачу.**

Заявление об особенностях вашей организации, которое вы разработаете, должно быть прямым выражением ваших целей и задач.

#### **2. Старайтесь определить нужды/потребности и способы их удовлетворения.**

Удовлетворение конкретных нужд (как в настоящем, так и в будущем) является краеугольным камнем для определения вашей роли в глазах общественности и главным критерием при выборе ниши, которую вы хотите занять. Поскольку обстоятельства и условия не являются неизменными, будет со временем меняться и роль организации.

#### **3. Вы должны удовлетворять все нужды/потребности, которые определите.**

Многие эксперты утверждают: вы будете оказывать наибольшее влияние, если сосредоточите усилия на том, чтобы стать наилучшей организацией в той области, где вы работаете. Это не означает, что вы должны отказываться от возможностей роста или от расширения сферы предлагаемых вами услуг. Однако делать это стоит со всей осторожностью и осмотрительностью.

#### **4. Следите за конкуренцией в вашей области, чтобы иметь четкое представление о вашем собственном в ней положении.**

Советы относительно того, как обеспечить особую роль вашей организации:

1. Добейтесь того, чтобы все сотрудники, члены и добровольцы знали заявление об особенностях организации и понимали, что оно значит.
2. Продолжайте «испытывать» заявление об особенностях организации на все более широкой аудитории.
3. Выступайте с последовательными публичными заявлениями.
4. Активно участвуйте в деятельности профессиональных объединений, клубов и ассоциаций, работающих в вашей области.
5. Старайтесь быть представленным в средствах массовой информации.
6. Отстаивайте свои убеждения. При возникновении проблем, имеющих непосредственное отношение к вам и к тем, кому вы предоставляете услуги, старайтесь открыто формулировать и высказывать свои убеждения. Очень часто эта линия поведения является верной, и вас в этом случае заметят.

### **Этап 2. Проведите анализ ваших усилий в области маркетинга**

В ходе этого этапа вы анализируете прилагаемые вами усилия в области маркетинга и определяете, что можно изменить, дополнить или улучшить для достижения поставленных целей.

«Аудиторская проверка» усилий в области маркетинга – это всего лишь несколько вопросов, на которые вы отвечаете, чтобы получить общее представление о том, что именно в области

маркетинга вы делаете правильно. Эту проверку вы проводите с использованием шести ключевых понятий маркетинга:

1. Продукт – товары или услуги, которые вы предлагаете.

А) Что является вашим продуктом?

Ваш продукт – это нечто ценное, что вы хотели бы обменять на то, что вам необходимо. Чтобы обеспечить вашему продукту или услугам успех, вы должны уметь убедительно представить его потенциальным потребителям, чтобы они четко поняли, что это такое и каким образом данный продукт или услуга удовлетворяет их нужды/потребности. Если люди не понимают, в чем сущность продукта, считают его сложным в использовании или если он им просто не нравится, то вам придется внести некоторые изменения в процесс его маркетинга.

Б) Является ли данный продукт высококачественным, отвечает ли он конкретным нуждам?

2. Публика (общественность) – группы людей, с которыми вы хотите произвести обмен (например, клиенты вашей организации, добровольцы, участники программ, доноры, местные власти).

- Какие группы являются «вашими»?

- Правильно ли они определены, знают ли о той пользе, которую можно получить от вас?

3. Цена – то, сколько вы запрашиваете за товар или услугу. Если услуги бесплатные, то их цена – время и отношения доверия. Люди должны чувствовать, что стоимостью услуги является время, потраченное на ее предоставление; вам же необходимо завоевать и сохранить их доверие.

- Соответствует ли ваша цена уровню экономических условий и ожиданий? Не слишком ли она высока или низка?

4. Местоположение – место, где можно получить продукт.

- Каково местоположение вашей организации? Доступно ли оно людям?

5. Производство – то, насколько хорошо вы можете удовлетворить спрос.

- Производите ли вы удовлетворительную продукцию? Удастся ли вам эффективно удовлетворять спрос?

Необходимость удовлетворять спрос может потребовать соответствующего количества добровольцев, адекватного помещения, четко и слаженно работающей организации.

6. Реклама (пропаганда) – то, что вы делаете, чтобы вызвать у людей ответную реакцию.

- Используйте ли вы эффективные методы, мотивирующие людей откликнуться?

Составьте перечень используемых вами подходов и оцените эффективность каждого из них.

- Что бы вы хотели добавить, улучшить, от чего бы вы хотели отказаться?

### Этап 3. Разработка плана маркетинга

Проведя анализ и проверку ваших усилий в области маркетинга, вы узнаете их сильные и слабые стороны и то, что нужно изменить. Обладая этой информацией, вы можете разработать план маркетинга. Он определит, каким образом нужно привести работу вашей организации соответствие со стандартами шести указанных выше ключевых понятий, чтобы вы смогли достичь в области маркетинга поставленных вами целей.

Это выглядит следующим образом:

У вас имеется высококачественная программа, услуга или продукт, удовлетворяющие нужды/потребности людей.

Вы знаете, с кем хотите установить отношения обмена по поводу продукта, и пользу, которую принесет такой обмен.

Цена (не обязательно в денежном выражении – например, затраченное на получение услуги время) является правильно установленной – не слишком высокой, но и не чересчур низкой.

Продукт является доступным.

Вы можете эффективно удовлетворять спрос, так как количество и качество вашей продукции соответствует потребностям целевой группы.

Вы используете сообщения, вызывающие отклик у вашей целевой группы, и эффективные механизмы доведения этих сообщений до целевой аудитории.

#### **Этап 4. Разработка рекламной кампании**

Эффективная рекламная кампания помогает создать или усилить такой образ вашей организации, к которому вы стремитесь, и доводит до публики желательное для вас сообщение или информацию.

При разработке рекламной кампании вам необходимо четко представить образ вашей организации, определить ее задачи, решить, какие методы вы собираетесь использовать, и затем реализовать ее на практике.

Социальный маркетинг предполагает выполнение ряда шагов для донесения товаров, услуг, программ или информации до общественности, или определенной группы людей в определенных слоях общества. Его целью является решение существующей социальной проблемы. Для этого люди должны знать о существовании полезного для них продукта, услуги или программы, о том, кому они предназначены, как и где они могут получить то, что им нужно, как этим пользоваться и в каком смысле им это может быть полезно.

Маркетинговое исследование обращается за ответами к тем самым людям, которым вы хотите помочь, или к тем, кто имеет на них влияние, или к социальным условиям и законам, определяющим их поведение. Владея такой информацией, вы сможете принять решение, лучше отвечающее их непосредственным нуждам. Вы также сможете говорить с людьми на их собственном языке, заранее отвечая на те вопросы, которые они могут задать. Действуя таким образом, вы сможете быстрее “продать” ваше решение проблемы или способствовать тому, чтобы оно было принято. Это повышает ваши шансы на успех. В конечном счете ваши усилия, временные и финансовые затраты на проведение исследования будут оправданы. Вы повысите свои шансы на успех, увеличивая число людей, которые понимают ваше решение, считают, что оно соответствует их нуждам – и потому принимают его. Экономия время и силы, вы добьетесь успеха.

#### **ЧТО ТАКОЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ?**

Термин «общественные связи» – распространённый перевод устойчивого и многозначного англоязычного термина «Public Relations» (паблик рилейшнз) – общественные связи или общественные отношения. Для удобства во всём мире принято сокращение – «PR» (Пи-Ар).

Наиболее распространённые термины «паблик рилейшнз»:

«**Паблик рилейшнз**» – это искусство и наука анализа тенденций, предсказания их последствий, выдачи рекомендаций руководству организаций и осуществления программ действий в интересах и организаций, и общественности».

**Имидж (image)** – в дословном переводе с английского – образ. Говоря об имидже, прежде всего имеют в виду внешний вид человека, организации, товара и т.д. Но внешний вид – это только форма, в которой проявляется то или иное содержание. Например, спортсмен надевает удобную спортивную одежду, товары для маленьких детей имеют безопасную обтекаемую форму, процветающая фирма располагает свой офис в центре города и т.д. Поскольку внешний вид зависит от внутреннего содержания, иногда говорят о «внешнем» и «внутреннем» имидже.

**Паблсити (publicity)** – в переводе с английского – публичность, гласность, реклама. Этот термин, как правило, используют применительно к организациям. Паблсити – это такой образ организации, который уже утверждён в общественном сознании, то есть достаточно лишь упоминания названия организации, чтобы у любого человека сразу возникло представление о том;

что эта организация из себя представляет;

когда возникла, чем занимается, насколько она надёжна; чем отличается от других аналогичных организаций и т.п.

Паблисити как бы создаёт эффект присутствия организации в жизни общества и частного лица. Например, паблисити «Красного креста» – это представление о благотворительности на театре военных действий и в зоне стихийных бедствий, паблисити «Гринпис» основывается на шокирующих власти экологических акциях и т.д.

**Промоушн (promotion)** – в переводе с английского – продвижение, выдвигание, содействие. Промоушн в PR подразумевает выполнение некоторого плана для достижения определённой цели – продвижение. Так, можно говорить о продвижении товара на рынке, имея в виду увеличение спроса на него (промоушн товара), о продвижении политического деятеля, когда человек последовательно побеждает на выборах (промоушн политика) и т.д. За каждым из названных терминов стоят свои специфические цели и свои способы действий (технологии). Другой тип технологий PR – умения, присущие отдельным людям – специалистам по отдельным элементам PR. Наиболее распространённые специальности в «паблик рилейшенз»:

пресс-секретарь – специалист по работе со средствами массовой информации (СМИ);

рекламист – специалист по организации рекламы;

имиджмейкер – специалист по созданию имиджа;

спичрайтер (от англ. Speech – речь, write – писать) – сочинитель текстов выступлений.

Суть деятельности служб по связям с общественностью (PR-центров) заключается в создании и поддержании доброжелательных отношений, реализации интересов общественности, достижении гармонии и взаимопонимания – всё это необходимые условия блага общества.

Основные правила или заповеди работы по связям с общественностью:

принцип честности, полной информированности и открытости;

принцип «не навреди».

Только при их неуклонном соблюдении можно добиться успеха в PR (далее использованы материалы, изложенные в статье Л. Жукова «Общественные связи в натуральную величину»).

### ***Цели PR для гражданского общества***

В гражданском обществе мы не можем выделить какого-либо одного интереса или направления деятельности, которым отдавался бы безусловный приоритет, поскольку здесь происходит реализация разнообразных интересов всего общества: неправительственные организации (НПО) осуществляют различную деятельность в многообразных сферах общественных интересов. Принципиальным для PR-деятельности в гражданском секторе является её некоммерческий и негосударственный характер. Эти факторы определяют и степень доверия к общественным организациям и структурам и поддержку их населением.

Государственный, коммерческий и гражданский сектора находятся в тесной взаимозависимости. Задача служб общественных связей (PR-центров) гражданского сектора состоит в том, чтобы выявить точки взаимодействия, продвигая общественные идеи, интересы и инициативы для их поддержки со стороны населения, власти и бизнеса.

Поскольку представление об «общественном благе» неразрывно связано с представлением о гражданском обществе, цель PR для гражданского сектора – сделать интересы гражданского общества, т.е. каждого гражданина, фундаментом общественных отношений.

Специфика связей с общественностью заключается в том, что они всегда лично ориентированы и должны быть направлены на благо общества. Это могут быть обращения через средства массовой информации, выступления на собраниях, общение с помощью почты или технических средств или просто личный контакт. При этом представление об общественном благе выступает средством для достижения взаимопонимания людей. Понятно, что взаимопонимания не всегда удаётся достичь с первого раза. Поэтому ещё одна

важная специфическая черта связей с общественностью заключается в их долгосрочности. Настойчивость и терпеливость – залог успеха в нахождении взаимопонимания в самых сложных и противоречивых ситуациях.

PR-деятельность отдельной общественной организации заключается, в основном, в поддержании авторитета организации на всех уровнях путём информирования о полезной для граждан деятельности, продвижения своих проектов и поиска поддержки для их реализации.

Полный цикл мероприятий по такой поддержке включает в себя:

широкое информирование о целях, концепции и плане реализации проекта;

привлечение разнообразных ресурсов, необходимых для его реализации;

подбор и обучение исполнителей;

контроль реализации проекта и информирование общества о проблемах и успехах;

анализ результатов и дальнейшее планирование.

### ***Целевое планирование контактов***

Суть работы специалиста по PR – достижение взаимопонимания между людьми. Взаимопонимание начинается со знакомства или с контактов. Под контактами понимаются любые отношения, связи и коммуникации между людьми и группами. При этом добросовестный специалист по PR работает только со связями, отвечающими критерию блага общества.

В сущности, вся PR-деятельность – установление и поддержание контактов, а реализацией целей, ради которых контакты устанавливались, должны заниматься другие профессионалы. Специалист по лоббированию в какой-либо отрасли – следить за подготовкой и прохождением документов по лоббируемому проекту; продюсер фильма – обеспечивать финансирование съёмок и т.п.

Служба PR создаёт лишь условия для успешной работы лоббиста, продюсера, политика, общественного деятеля, организации или ассоциации, специализируясь в соответствующих сферах. Вместе с тем, некоторые «**пиарщики**» проявляют себя и как прямые специалисты в сферах, которые они обслуживают. Традиционно многие из них работают в сфере массовых коммуникаций – в газетах и на телевидении, – выступая одновременно в качестве журналистов, редакторов, продюсеров, менеджеров. В зависимости от того, какая ставится цель, разрабатывается и план по организации контактов с теми или иными людьми или социальными группами, от которых зависит успех дела.

### ***Основные этапы PR-деятельности***

Работу в области PR можно разделить на 3 этапа – подготовительный, основной и заключительный.

#### ***1. Подготовительный этап:***

- экспертиза и анализ целей;
- анализ общественного мнения;
- постановка (формулирование) задачи.

На подготовительном этапе происходит самоопределение главных действующих лиц – специалиста по связям с общественностью и заказчика работы. В первую очередь выясняется сама возможность работы. Так, понятно, что человек демократических убеждений не будет работать для целей тоталитарных. Именно в этот момент понятие общественного блага из абстрактного становится конкретным (например, не вообще охрана природы, а охрана конкретной речки от загрязнения; не вообще «светлое будущее», а организация бесплатных завтраков для детей в школе и т.д.) Одновременно выясняются условия для разворачивания кампании по PR – анализ общественного мнения показывает насколько готово общество к восприятию планируемых мероприятий.

Правильная постановка задачи – решающая часть работы в PR. Она и диктует выбор технологий (способов выполнения задачи): будет ли это работа со средствами массовой

информации, индивидуальная или корпоративная работа с предпринимателями, политиками или представителями власти, проведение рекламных или прямых массовых мероприятий и т.д.

## *2. Основной этап:*

- разработка и планирование кампании по PR;
- создание «информационных поводов»;
- налаживание связей (контактов) с людьми, группами или социальными слоями населения, от которых зависит успех дела;
- проведение рекламной кампании;
- текущий мониторинг (контроль) эффективности действий при проведении мероприятий по связям с общественностью.

При проведении мероприятий по связям с общественностью PR-специалист предлагает людям то, что на его взгляд им нужно и при этом служит выполнению поставленной цели. Одновременно он оценивает, как люди воспринимают его предложения (информационные поводы). Ситуации и интересы всех сторон могут меняться стремительно и часто в самые неожиданные моменты. Поэтому надо быть готовым, как к изменению формулировок своих предложений (формы), так и к пересмотру изначальной цели всех действий (содержания). Такая работа требует постоянного творческого поиска – тут проявляется искусство специалиста по связям с общественностью.

## *3. Заключительный этап:*

- оценка результатов работы;
- анализ перспективы дальнейшего развития установленных связей.

Поскольку общественное благо – явление не временное, но постоянно присущее обществу, оценка работы добросовестного специалиста по PR зависит от долговременности эффекта его действий. Что толку от бесплатных завтраков в школе, если они закончатся вместе с избирательной кампанией кандидата?! Такой эффект только вредит репутации специалиста по связям с общественностью и, в конце концов, может оставить его без работы. Поэтому очень важно, чтобы слова, изначально произносимые ещё на этапе формулирования цели, не расходились с делами и через долгий срок. В этом коренное отличие «паблик рилейшенз» от рекламы, агитации и пропаганды, которые зачастую не брезгают пустыми прокламациями.

## ***«Информационный повод» – основной инструмент PR-деятельности***

“Информационный повод” – события или явления, интересные для общества. Более узко – это первичная, то есть «из первых рук» информация для определённых групп людей: журналистов, правозащитников, политиков и т.д.

Информационный повод создается на поле общих интересов PR-службы, клиента и общественных групп. Он не выдумывается, но возникает в теме, которой занимается PR-служба или общественная организация. При этом используется, как вся информация, которую может предоставить клиент, так и собранная самостоятельно. Очевидно, что, чем большим объёмом собственной информации владеет PR-служба, тем лучше будет выполнена работа. Объём и качество собранной информации – основа PR.

Информационные поводы – факты, на основе которых разворачивается PR-кампания. Например, серьёзным информационным поводом может стать нарушение чьих-либо законных прав или, наоборот, умелая защита этих прав. Искусственно созданные или ложные информационные поводы ведут к дискредитации источников этих поводов и общественных инициатив в целом. PR-службы должны быть очень внимательны в этом отношении и придерживаться принципа: «Смолчи, но не соври».

## ***Структура PR***

PR в целом делится на внешние коммуникации и внутренние отношения. Внешние коммуникации соединяют организацию с окружающим миром, внутренние отношения определяют специфику и качество деятельности организации.

Общая структура деятельности в области PR схематично выглядит так:

*1. Внутренние отношения:*

Создание имиджа.

Имидж лидера.

Имидж организации и/или «команды», включая фирменный стиль.

Создание корпоративной культуры.

Команда: творчество, работа, быт – система взаимодействия.

Кадровые вопросы.

Совершенствование управления и технологий.

Предотвращение конфликтов.

История и традиции.

*2. Внешние коммуникации:*

Поддержание постоянных контактов с партнерами, в т.ч. потенциальными.

Связь со средствами массовой информации.

Связи с гражданским обществом и институтами власти.

Международные связи.

Реклама.

Подготовка к кризисным ситуациям и ликвидация кризисов.

*3. Мониторинг ситуации и анализ эффективности деятельности.*

Еще не все, особенно в гражданском секторе, полностью осознают необходимость PR для своего успешного развития. Сомнения в ценности PR порождаются сложностями оценки результатов этой деятельности и отсутствием критериев, по которым эти результаты можно было бы определить с достаточной точностью. Даже там, где они вполне конкретны, как в отношениях с прессой, оценки бывают крайне неточными. Результаты в PR не могут оцениваться в отрыве от общего контекста. Если после кампании по привлечению волонтеров к работе с детьми в организации пришло довольно много людей с предложением помощи, и количество задержаний безнадзорных детей милицией уменьшилось, то кампания была удачна. Если же милицейская статистика реально не улучшилась, то надо искать ошибку в своих и общих действиях.

PR можно сравнить с действиями дирижера оркестра, который старается извлечь лучшее из каждого исполнителя и соединить усилия всех. Только, в отличие от дирижирования, PR осуществляется по возможности незаметно, как часть обычного управления.

Естественно желание любой общественной организации стать известной как можно шире. Это дает возможность более эффективной и наполненной работы, приводит новых клиентов и помощников, заставляет считаться с вами власти. Спонсоры предоставляют ресурсы куда более охотно тем, чья деятельность открыта и знакома многим, чем «темным лошадкам».

**Первое и главное для известности – реальная работа.**

**Второе**, но не менее важное, – **умение дать информацию** о своей деятельности, причем не после, а во время – прямо в процессе деятельности, чтобы заинтересованные лица могли убедиться в истинности вашей информации и реальных плодах работы на месте.

**Третье – создание привлекательного или хотя бы запоминающегося образа** организации. Здесь важны: название, эмблема, девиз и логотип. Все это годится для оформления бланка, на котором вы будете писать обращения, перечислять деяния и т.п.

## **РАБОТА С ВОЛОНТЕРАМИ**

*«Волонтеры /добровольцы/ - это люди, которые не ограничиваются оплаченной работой и исполнением обычных житейских обязанностей, расходуют время и силы на дела, не приносящие материальной выгоды. Их деятельность полезна другим, а также приносит удовлетворение им самим».*



**С чего начать?** Начните с целей и ожидаемых результатов. Сперва решите, что необходимо сделать. Нет смысла просить людей об участии, если вы не определились с целями. Изложите свои ожидания и предположения. Сколько потребуется часов работы? Каковы ваши требования в плане отчетности? К какому сроку необходимо завершить работу? Какой вид руководства понадобится?

Если и постоянному персоналу нужно описание служебных обязанностей, то как оно необходимо добровольцам! (И как редко они его получают!).

**Забойтесь о людях.** И ожидаемые результаты, и описания служебных обязанностей должны в первую очередь отвечать интересам работников, но не обязательно – интересам организации. Благотворительные организации часто оказываются перед дилеммой: как удовлетворить потребности своих сотрудников и в то же время призвать их служить организации? Вот почему команда добровольцев требует самого чуткого и мудрого руководства. Мы должны думать о том, как помочь им вырасти и обогатить свою жизнь.

Если мы сумеем сплотить людей на основе общего дела, и в то же время откликаться на их нужды, помогать им расти и развиваться, мы сможем охватить всю полноту человеческих взаимоотношений.

Для руководителя на первом месте должны быть люди. **Именно из-за непонимания этого лидеры добровольцев терпят провал.** Ни в коем случае нельзя считать, что если человек вызвался помочь, то он будет мириться со всеми неудобствами.

**Выбирайте привлекающие людей цели.** Чтобы привлечь добровольцев, лучше всего начать с их целей. Ищите людей, которые сами стремятся к решению тех задач, которые вы собираетесь поставить. Привлеките их к работе уже на стадии планирования. К примеру, на собрании по планированию из большого числа приглашенных можно легко выделить тех, кто действительно интересуется той или иной программой.

Необходимо четко объяснить работникам их обязанности. Если вы ошибаетесь, лучше ошибаться в сторону преувеличения трудностей. Когда людям говорят, что от них потребуется совсем немного, то они, как правило, понимают, что на самом деле им придется затратить куда больше усилий. И работают без особого энтузиазма. Поэтому лучше с самого начала честно и подробно объяснить сотрудникам, что от них потребуется. Если работа рассчитана на час, так и скажите. Если потребуется вложить больше сил и могут возникнуть какие-то скрытые до поры трудности, то убедитесь, что люди знают об этом.

**Обучение – ключ ко всему.** Обучение – главный ключ к работе с добровольцами. Выработав однажды хорошую систему обучения и подготовки людей, вы значительно облегчите свою дальнейшую деятельность. Естественно, если вы начинаете работу с только что набранными добровольцами, то первое, что вам потребуется, это группа преподавателей (инструкторов). Честное и открытое обсуждение проблем с руководителями добровольцев также будет очень полезным.

Какого рода обучение, по их мнению, необходимо? В каких областях им не хватало знаний в прошлом?

Очень хорошо, если одной и той же работой заняты три человека: один учится, второй непосредственно выполняет работу, а третий уже делал это и сейчас выступает в качестве наставника. Таким образом можно обеспечить преемственность и дать людям почувствовать движение вперед.

Будет прекрасно, если вы заранее выберете из числа добровольцев того, кто должен стать их руководителем, и предложите ему пройти эти три стадии. Не надейтесь, что знания придут к людям сами собой. Убедитесь, что руководители добровольцев представляют, как организовать курс обучения и как проверить, усвоили ли добровольцы необходимые знания.

**Включение добровольцев в работу.** Привлекая добровольцев, уделяйте внимание психологическому климату, в котором они работают. Есть существенное различие между человеком, ежедневно работающим в учреждении несколько часов, и тем, кто приходит на заседание раз в месяц. В первом случае добровольный помощник обычно чувствует теплое отношение и поддержку окружающих и вскоре довольно близко знакомится с ними. Он находит новых друзей, хочет больше знать о них и раскрывается сам. Он с радостью включается в работу организации. Но тот, кто работает в правлении или комитете, собирающемся время от времени, может встретиться с серьезными проблемами в плане человеческих взаимоотношений. Провозгласите в своей программе работы с добровольцами, что отношение между сотрудниками должны быть не просто сердечными, но исполненными деятельной любви.

**Четкость поручений.** Убедитесь, что добровольцы, получившие задания, знают в чем состоит их работа и когда они должны отчитаться о ее выполнении. Руководители группы должны выделить время для того, чтобы внимательно выслушать своих подчиненных и извлечь уроки из их опыта.

**Поддерживайте в людях чувство самоуважения.** Не забывайте, что доброволец, как и любой человек, испытывает потребность в самоуважении. Часто бывает, что мы даем высококвалифицированному работнику задание, не входящее в сферу его компетенции. Избегая этого, постарайтесь, чтобы задания соответствовали умениям и навыкам человека, и в тоже время дайте ему возможность научиться чему-то новому.

Добровольцев нельзя заставить двигаться вперед, но их можно и нужно вести за собой. Люди согласны следовать за лидером, если чувствуют, что он знает, куда идти, и если они ощущают свой вклад в нужное дело. Руководство должно постоянно обращаться к ним за информацией и давать им почувствовать, что прислушивается к их мнению. Это значит, что нельзя принимать помощь добровольцев как должное. Не стоит скупиться на выражение благодарности и признательности.

**Самый лучший путь.** Чтобы привлечь, обучить и удержать самых лучших добровольцев, приглашайте их к участию в управлении и вообще применяйте в работе с ними те же принципы, что и при руководстве обычной, недобровольческой организацией.

**Где использовать добровольцев.** Где можно использовать добровольцев? Проанализируйте свою собственную работу и разбейте ее на отдельные отрезки. Прodelайте то же самое для тех, кто работает на вас, например, для своего секретаря. Есть ли такие часы, в которые ежедневно выполняется одна и та же работа? Есть ли какие-то задачи, посильные для добровольцев? Может быть, вам потребуется бригада специалистов – юристов, страховых агентов, строителей. Найдите возможность подготовить больше добровольцев. Теоретически, в постоянно действующей организации у каждого добровольца должна быть замена – его знакомый, которого он обучает и может призвать на помощь, если сам слишком занят.

**Заключительные рекомендации.** Заинтересовать добровольцев нелегко. Но у них есть потребности, удовлетворяя которые, вы побудите своих добровольцев откликаться на нужды других людей. Служите им так, как вы хотите, чтобы они служили людям. Будьте самоотверженны и вы внушите им самоотверженную преданность делу.

## Методика разработки конкурсного проекта

### 2. Понятие проекта, жизненный цикл проекта.

Основой конкурсной работы в организации является разработка конкурсных проектов различного уровня, масштаба и направления.

Существует множество формулировок понятия проекта. Предлагается три формулировки понятия проекта, которые, на наш взгляд, наиболее соответствуют требуемым задачам в разработке и внедрении работы над конкурсным проектом.

**Проект (Project) – ограниченный во времени, пространстве и ресурсах процесс, в рамках которого предоставляются услуги для достижения сформулированной цели проекта.**

**Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных задач с четко определенными целями.**

**Проект – временное предприятие, осуществляемое для создания уникального продукта или услуги.**

Исходя из определений, можно констатировать, что *признаками проекта* являются следующие категории и понятия:

- ограниченность во времени целей,
- ограниченная временная продолжительность проекта,
- особенности формирования бюджета,
- неповторимость,
- новизна,
- комплексность,
- разграничения,
- правовое обеспечение.

Проекты можно *классифицировать* по следующим признакам:

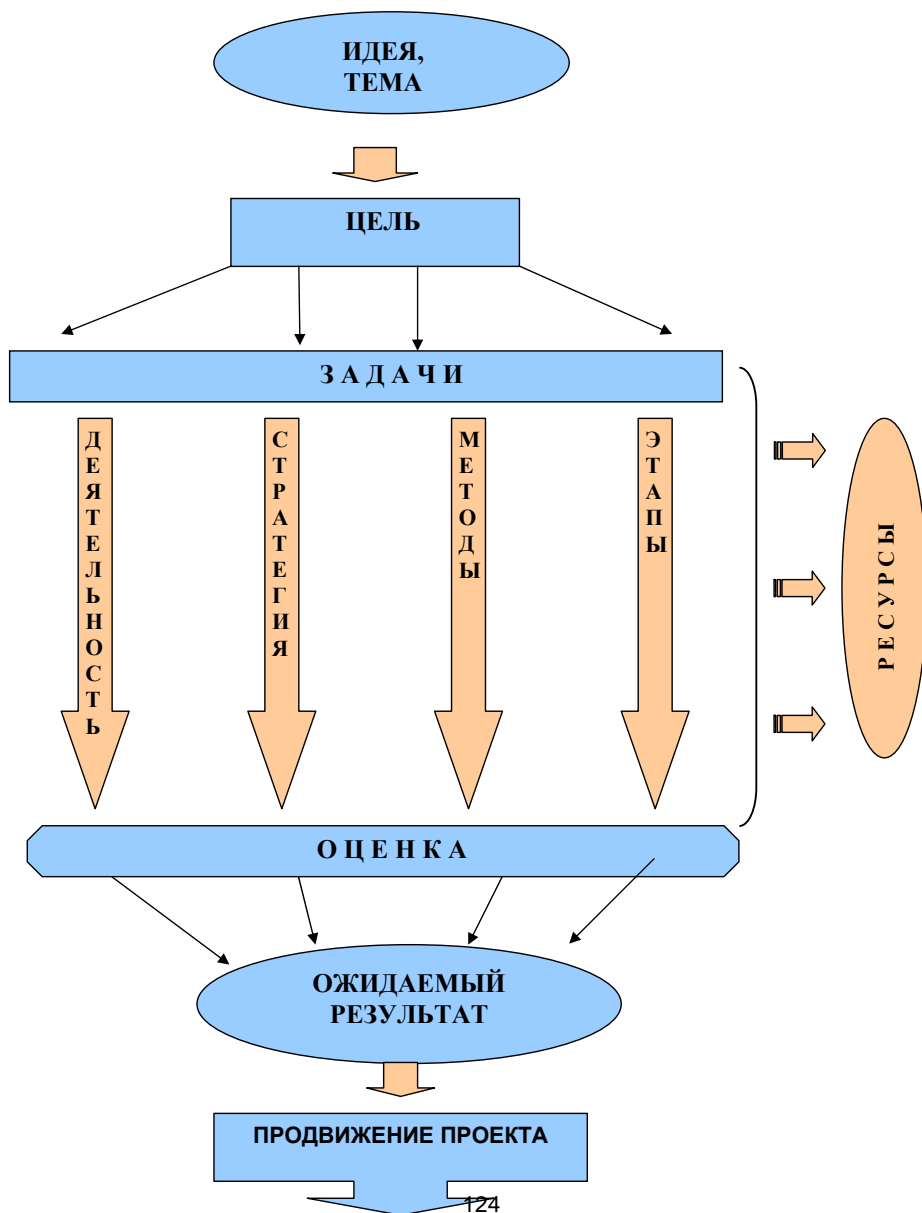
- по типу сферы деятельности: технический, социальный, организационный, экономический, смешанный;
- по масштабу: монопроект, мультипроект, мегапроект;
- по времени реализации: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;
- по объему финансирования: малый проект, средний проект, ...
- по виду: инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный.

Проект имеет определенную *структуру*: четкие определенные моменты начала и завершения: от идеи до его полной реализации. В то же время фактическая законченность проекта предполагает его долгосрочное продолжение, т.е. реализация проекта предполагает использование и применение его результатов в дальнейшем. Таким образом, проект имеет

прямое воздействие на его участников и косвенное воздействие на окружение: регион, организацию, участников.

Схема № 1

### СТРУКТУРА ПРОЕКТА

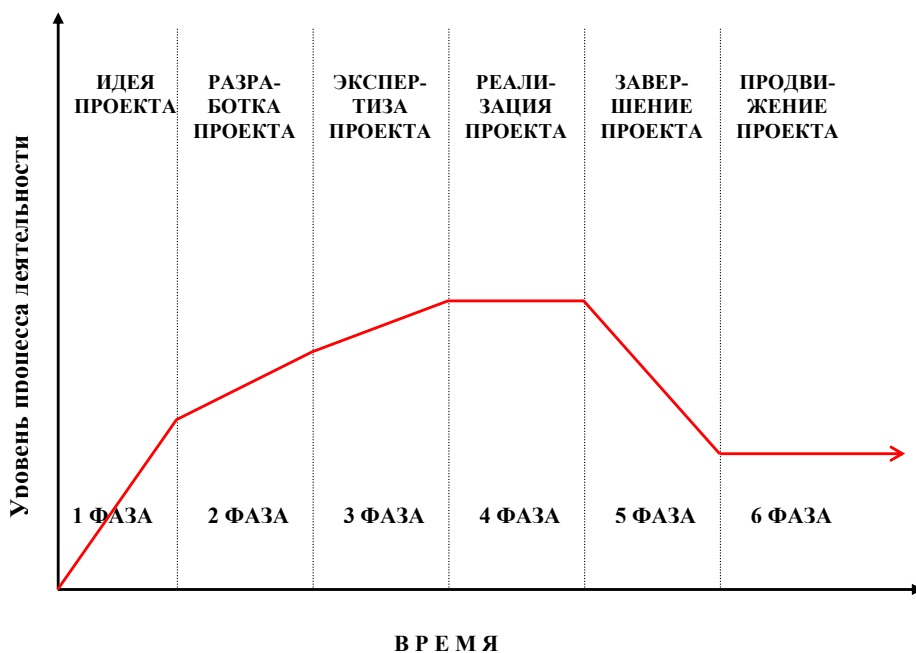


Проекты всегда направлены на достижение определенных результатов или конкретных целей. Именно поставленные цели являются движущей силой проекта и все организационные действия – в ресурсах, материалах, людях, планах – являются основой для достижения поставленных целей проекта.

Проекты выполняются в определенном ограниченном периоде: зарождение – программирование – реализация – завершение – последствия. В отличие от программной системы деятельности фирмы или организации, проект является однократной циклической деятельностью. Проектный период определяется как *жизненный цикл проекта*, имеющий определенные жизненные фазы.

Схема № 2

### ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА



#### **А) Проектное управление.**

Проектно- ориентированное управление приобретает все большую актуальность не только в бизнесе, но и в деятельности Неправительственных организаций.

Проектное управление отличается от традиционного управления по многим параметрам: временным, целевым, конкретизаций задач и т.д.

*Т а б л и ц а № 1*

#### **Сравнительная таблица параметров традиционного и проектного управления.**

<b>Традиционное управление</b>	<b>Проектное управление</b>
1. Цели и задачи являются долгосрочными во времени	1. Цели и задачи имеют строго ограниченных отрезок времени
2. Ответственность руководства за организацию и управление деятельности всей организации.	2. Ответственность руководителя за реализацию проекта и изменения в нем
3. Постоянные функции для сотрудников.	3. Функции для персонала проекта ограничены временем
4. Основная задача – оптимизация деятельности всей организации.	4. Основная задача – достижение поставленных целей проекта.
5. Успех определяется достижением всех структур фирмы, организации.	5. Успех определяется достижением поставленных целей одного направления.
6. Постоянная циклическая деятельность производства.	6. Однократная циклическая деятельность.
7. Повторение одних и тех же действий	7. Неповторимость проекта
8. Концепция фирмы, организации может включать несколько проектов по каким-либо направлениям деятельности.	8. Проект, как часть деятельности фирмы, организации.
9. Долгосрочное получение результатов	9. Краткосрочное получение результатов
10. Широкомасштабная сфера влияния	10. Целенаправленная сфера влияния

#### **Б) Управление проектом.**

Следует различать понятия «проектное управление», как способ управления и «управление проектом», как процесс управления.

Управление проектом – (проектный менеджмент) – это искусство руководства и координация людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов управления и информационных технологий для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, их стоимости, срокам и качеству. Результат проектного менеджмента – результат эффективности проекта.

Управление проектом имеет определенную *цикличность*, составляющими которой являются следующие этапы:

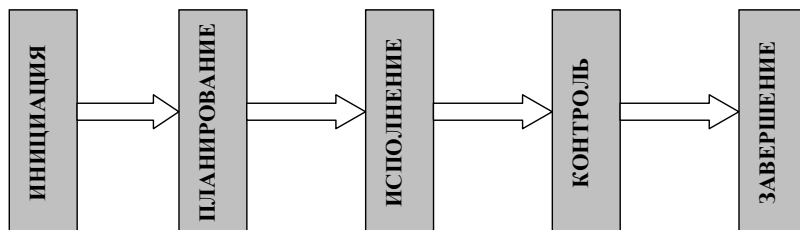
- инициирование проекта
- планирование проекта – определение задач по выполнению проекта: организационных, ресурсных, стоимостных, сроков и пр.;
- исполнение проекта;
- контроль проекта – регулирование процесса реализации проекта, организация внутрипроектного мониторинга;
- завершение проекта – окончание работ по проекту, подготовка результатов проекта – окончательные взаимные расчеты, отчетность, анализ и оценка результатов проекта.

При управлении проектом руководитель проекта оперативно должен осуществлять управленческие функции: принятие решений, планирование и программирование

деятельности, контроль за реализацией проекта, координирование процесса реализации, управление и регулирование действия персонала проекта, обеспечение информационных потоков, учет результатов.

Схема № 3

### **ЦЕПОЧКА ШАГОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**



### **3. Работа над проектом.**

Процесс разработки и реализации проекта состоит из многих видов деятельности: начиная от идеи проекта, участи в конкурсе, реализации проекта, заканчивая отчетностью по реализации проекта, и изучения значимости и влияния проекта на окружение.

Таблица № 2

#### **Компоненты проектного процесса**

<b>Компоненты проекта</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Процессы проектных компонентов</b>
Решение о проекте	Кто?	Руководители организации, отдела, клуба ....
Потребность в теме. Идея проекта.	Что? Как? Для чего?	Возникновение необходимости деятельности. Анализ потребностей целевой группы, организации, региона
Мотив	Почему?	Мотивировка в необходимости изменений в каком либо процессе деятельности организации, управленческого процесса и пр.
Цель	Для чего?	Какие выдвигаются требования к результату проектной деятельности. На какие результаты направлена цель?
Задачи	Как?	Какие ставятся задачи для достижения цели. Дерево задач.
Целевая группа	Кто? Для кого?	Для кого осуществляется проектная деятельность. На какую аудиторию. Специфика аудитории.
Содержание	Что?	Предмет деятельности в проекте. Что планируется для достижения цели?
Формы	Какие?	Какие формы деятельности используются для начального процесса проектной деятельности, и какую форму получаем в конечном результате.

Методы	Как?	Как, какими методами достигается основная цель проекта. Какие используются методики в проекте?
Средства	Сколько? Откуда?	Использование ресурсов для реализации проекта: -материальных, -кадровых, -финансовых. Источники ресурсов.
Результат	Каков? Почему?	Анализ и характеристика результатов реализации проекта.

### 3.1. Мотивация и поиск идей

Поиск идеи определяется заданной грантодателем темой конкурса.

Для того, чтобы найти идею, ориентированную на решение какой-либо основной задачи организации, необходимо ответить на следующие вопросы:

- В чем суть вопроса?
- Что должно быть в идеале после решения задачи?
- Какие пути и способы решения конкретной выбранной задачи?
- Какую пользу идея проекта принесет целевой группе?

### 3.2. Разработка идеи проекта.

Для того чтобы идея проекта получила подтверждение и развитие необходим процесс разработки и обсуждения идеи.

Способы разработки идеи:

- обсуждение на семинаре-совещании
- «проведение мозгового штурма»
- проведение круглого стола
- создание «банка идей»
- изучение потребностей целевой группы, организации.

### 3.3. Формулировка проекта.

Тема проекта или название должно отражать выбранную задачу и отражать пути ее решения.

При формулировке темы надо понять:

- какую проблему участников должен решить проект?
- что послужило причиной начала проекта?

Тема проекта или название может быть произвольной (не заданной грантодателем), но отражать выбранную задачу и определять пути ее решения.

Основное требование: название проекта должно быть лаконичным, отражать стратегию проекта и пути решения поставленных задач.

### 3.4. Цель и задачи проекта.

**Цель проекта - результат, достижение которого должно быть наглядно продемонстрировано по итогам проекта.**

Принципы целеполагания проекта:

- двигаться от цели к мероприятиям,
- цель должна быть реальной, достижимой, измеримой, ограниченная сроком;



-цель должна приниматься всеми.

Сначала разрабатывается стратегическая общая цель, а затем определяются подцели.

Задачи должны быть определены, как направления деятельности в реализации проекта для достижения поставленных целей

Цель проекта определяет процесс движения к позитивным изменениям в состоянии проблемы в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Сначала разрабатывается стратегическая общая цель, а затем определяются подцели.

В целом проект должен содействовать:

- достижению национальных целей,
- показать связь предлагаемого проекта и общих мероприятий для национальной группы,
- соответствовать целям деятельности заявителя и грантодателя.

Задачи должны быть определены, как направления деятельности в реализации проекта для достижения поставленных целей (их может быть не более 4-х).

Задачи должны быть четкими, непосредственно направлены на решение указанных проблем в проекте.

Достижение задач зависит:

- от точности и актуальности анализа ограничений и возможностей, проведенного при составлении проекта,
- от точности и актуальности предположений, сделанных в отношении восприятия и применения результатов проекта.

### **3.5. Обоснование проекта**

- Описание выдвинутой основной задачи (проблемы) на данное время.
- Актуальность:
  - для целевой группы,
  - для вашей организации,
  - для региона,
  - для направления деятельности,
  - для конкретной возрастной группы ....

Ориентируясь на решение основной задачи проекта, необходимо уяснить:

- в чем заключается суть поставленной задачи,
- как она соответствует миссии грантодателя,
- как она соответствует миссии грантополучателя,
- выполняема ли задача,
- какие пути решения основной задачи,
- как в идеале должна выглядеть ситуация после решения поставленной задачи.

### **3.6. Целевая группа.**

Целевая группа определяется из следующих условий:

- целеполагание проекта.
- для кого осуществляется проект,
- какую пользу должен принести проект участникам, модераторам, организации.

Целевая аудитория проекта определяется:

- по национальному признаку,
- по возрастным категориям,
- по социальному – демографическому направлению,
- по образовательным характеристикам.

При выборе целевой группы необходимо учитывать:

- ее особенности,
- выбор методов работы с конкретной целевой группой,

- профессиональную направленность участников проекта,
- определить востребованность мероприятий проекта целевой аудиторией...

*Прямая целевая группа* подбирается с учетом профессиональной направленности, возраста, национальности, направленности интересов участников, активности участия в деятельности общественной организации немцев. Определяется *косвенная целевая группы*, т.е. группа на которую окажет влияние результат проекта, определенное в перспективе времени и пространства.

Целевая группа проекта может быть представлена следующим образом.

Т а б л и ц а № 3

**Список участников проекта**

А)

№	Ф.И.О	год рождения	Националь-ность	должность /или участник чего/ в обществе	Место жительства (город, район, село )

Итого: \_\_\_\_\_ человек, из них:

Городских \_\_\_\_\_ чел. \_\_\_\_\_ %

Сельских \_\_\_\_\_ чел. \_\_\_\_\_ %

Б)

№	Город/село	Количество участников

### 3.7.Создание команды для реализации проекта.

**Факторы успеха проекта:  
люди, программа.**

Состав команды: персонал в проекте и волонтеры.

При подборе команды учитывать следующие требования:

- опыт работы по специфике проекта,
- опыт работы в проекте,
- профессиональный стаж работы,
- стаж работы,

- владение новыми технологиями,
- умение работать в команде,
- соотношение возрастной категории сотрудников проекта: молодые, опытные среднего возраста, опытные старшего возраста;
- соотношение женщин и мужчин.

**Человеческий фактор в успехе проекта:**  
**Подбор команды проекта.**  
**Профессионализм команды.**  
**Сплоченность команды.**  
**Руководитель проекта**  
**Правила управления проектом**  
**Управление командой проекта**  
**Законы управления людьми**

Обязанности распределять в соответствии с профессиональными и личными качествами персонала. Учитывается практический опыт работы персонала по направлению деятельности в проекте.

*Т а б л и ц а № 4*

### **Представление персонала**

(Вариант списка персонала семинара)

Должност ь в проекте	Ф.И. О.	Год рожде -ния	Национ а- льност ь	Образо вание	Повышение квалификации (Указать повышение квалификации разного уровня: в Казахстане, в дальнем зарубежье, ближнем зарубежье	Проведени е семинары: В системе <b>БИЦ</b> (с 2004 г.) В других организаци ях (с 2000 г.)	Публик ации: Научны е статьи, научно- методи ческие разрабо тки (с 2000 года)
Руководи тель проекта							
Мультип ли-катор							
Докладчи к							
Модерато р							
Ассистен т							
Другие должност и							

В случае необходимости, организатор конкурса или члены конкурсной комиссии могут запросить резюме специалистов, которые первый раз работают в проекте /можно приложить сразу.

### 3. Логистика проекта

#### 1. Местонахождение проекта.

Указать место проведения проекта.

Указать регионы, охватывающие население, участвующее в проекте.

Указать регионы, находящиеся под воздействием проекта.

#### 2. Продолжительность проекта

Сроки реализации проекта

Продолжительность реализации проекта

Сроки, предусматривающие воздействие проекта в дальнейшем на какие-либо объекты, программы, состояние.

#### 3. Трансфер в проекте

Проезд участников проекта к месту проведения.

Проезд персонала проекта.

### 4. График разработки и выполнения проекта.

График разработки и выполнения проекта предполагает сроки выполнения основных направлений проектной деятельности.

График, предоставляемый в конкурсной документации, подразумевает сроки выполнения основных работ по проекту. По такому графику могут осуществляться контрольные функции как со стороны грантодателя, так и контроль грантополучателя, руководителей проекта.

Т а б л и ц а № 5

#### ГРАФИК

разработки и реализации проекта:

« \_\_\_\_\_ »  
(название проекта)

№	Порядок проведения и наименование работ	Начало работ	Окончание работ
1.	Разработка идеи проекта		
2.	.....		

### 3.10. Стратегия проекта.

*Совокупность мероприятий по проекту – это стратегия и механизмы достижения цели.*

*Описание стратегии может быть дано в произвольной форме, а конкретизация представляется в виде планов, программ....*

### 3.11. План проекта.

**Хороший, подробный план – залог успешности проектной разработки.**

Мероприятия проектов разрабатываются в виде различных планов и в соответствии с направлением конкурса.

Все запланированные мероприятия проекта направлены на достижение поставленной цели, в них отражается решение всех задач проекта.

*Принципы планирования в проекте:*

- правильная расстановка приоритетов в планировании,
- артиципация, совместная работа с партнерами по проекту

- использование объективной, необходимой информации.

В проекте используются различные формы и виды планов:

а) формы: программы, планы, графики;

б) виды планов: календарный, сетевой, базовый, план-график.

План может включать следующие *разделы*:

-разработка идеи проекта

-формирование команды

-вклад партнеров по проекту

-работа над содержанием проекта.

-решение организационных моментов

-распределение обязанностей.

*Виды используемых планов:*

- план семинара, отдельного мероприятия, финансовый план;

- программа форума, фестиваля, дней культуры;

- расписание занятий, лабораторий;

- график режима дня, выполнения проектных работ...

Основной акцент при оценке проекта уделяется разработке программы (мероприятия)

проекта. Программа концентрирует в себе все основные компоненты проекта: цель, целевая группа, персонал, финансовые ресурсы, значимость проекта. Разработчиками программы проекта выступают самые опытные специалисты общества. Чаще всего ими являются мультипликаторы, руководители молодежных клубов, культурных центров.

### 3.12.Риски при выполнении проекта. Управление рисками

**Проектные риски – это вероятные события, которые могут оказать негативное воздействие на проект.**

#### Основные типы факторов риска.

По каждому результату, представленному в проекте, необходимо перечислить все **факторы риска** по отношению к проекту, которые могут повлиять на достижение этих результатов, либо на их использование партнерами и/или целевыми группами.

Основные задачи грантополучателя:

-определение видов рисков для проекта.

- методы решения ожидаемых рисков.

#### ***1.По степени влияния системы управления проектом на факторы рисков:***

##### а) Объективные или внешние факторы:

- политические, экономические кризисы

- конкуренция, инфляция

- изменение рынка услуг

- изменения цен

- изменение приоритетов в политике региона

- нормативно-законодательные

- изменение позиции партнера

##### б) Субъективные или внутренние факторы:

- программные

- финансовые

- кадровые

- риски обеспечения проекта

- риски по целевой группе

- риски материально-технического характера.

## **2. По масштабу вероятности ожидаемых потерь:**

- важный фактор риска,
- неважный фактор риска,
- вероятность возникновения фактора риска.

### **Предполагаемые виды потерь:**

- финансовые: ущерб, штрафы, разница цен.....
- трудовые потери: фонд времени, замены специалистов, погрешности в подборе команды...
- социальные: ущерб здоровью и жизни людей, ущерб организации, ущерб имиджу участников....
- риск незавершенности проекта: уход людей из команды, отзыв средств...
- случайные риски: повышение или понижение затрат,

### **Способы снижения рисков:**

- исследование рисков
- диверсификация или распределение рисков между:
  - а) видами деятельности
  - б) участниками
  - в) партнерами по проекту (наиболее надежный способ)
- страхование: людей, помещений, оборудования, техники, транспортных средств...
- резервирование средств: финансовых, материальных, людских....
- готовность к управлению рисками.

В заявке представляется план рисков и пути их решения.

Пример в Таблице № 3

*Т а б л и ц а № 6*

### **Виды рисков, оценка и меры предупреждения**

<b>Риски</b>	<b>Оценка рисков</b>	<b>Меры предупреждения</b>
Повышение цены на услуги по проживанию	Вероятность возникновения фактора	-договоренность с другой организацией -договоренность с участниками проекта -резерв со стороны спонсорских вложений
Угроза безопасности жизни участников	Важный фактор	-заключение договора с организацией по охране здания и помещений <b><u>-страхование участников</u></b> -беседа с участниками о правилах поведения и соблюдения режима
Отказ модератора (участника) от участия в проекте	Вероятность возникновения фактора	.....

### **3.13. Участие партнеров по проекту.**

Партнерами по проекту могут быть:

- казахстанские государственные организации и фонды, занимающиеся вопросами повышения квалификации;
- фонды республиканские, международные,
- другие общественные организации, деятельность которых направлена на поддержку обучающих программ,
- религиозные организации и объединения,
- волонтерские дома, организации,

- организации, осуществляющие гуманитарную поддержку в стране,
- организации, занимающиеся предпринимательской деятельностью,
- организации, занимающиеся социальными программами....

Партнеры по проекту могут участвовать со своими ресурсами: интеллектуальными материальными и финансовыми; участниками, персоналом.

Для развития партнерства в совместной проектной работе работа ведется в 2 –х направлениях:

- работа с партнерами- участниками проекта,
- работа с общественностью региона.

*При разработке Списка участников проекта, отдельной графой отметить участников партнерских организаций.*

<b>Партнеры в проекте:</b> <b>Государственные организации</b> <b>Фонды</b> <b>НПО</b> <b>Предприниматели</b> <b>Религиозные организации</b>
--

*В заявке можно только перечислить партнеров по вашему проекту.*

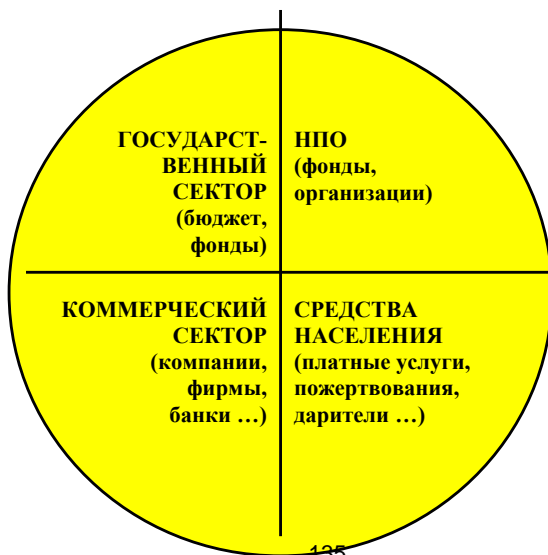
*При разработке бюджета проекта, указать точное название всех партнеров, объем их ресурсных вложений.*

### 3.14.Определение и планирование источников финансирования проекта.

Определение программы фандрайзинга по проекту.

Основными источниками средств могут быть следующие направления:

Схема № 4



Для того, чтобы определить потенциальных дарителей, спонсоров и пр. необходимо ответить на следующие вопросы:

- сколько стоит проект?
- кто основной грантодатель?
- кто заинтересован в таком проекте?
- потенциальные вкладчики других финансовых и материальных средств?
- как получить необходимые финансовые и материальные ресурсы?

**Примерная форма досье на спонсора**

**Название фирмы:**

**Подробности о деятельности фирмы: услуги, продукция, клиенты, филиалы, представительства...**

**Адрес:**

**Телефоны:**

**Факс:**

**Электронная почта:**

**Ф.И.О. и должность руководителя:**

**Ф.И.О. заместителя. Помощника**

**Ф.И.О. секретаря, референта**

**Те же подробности по филиалам (если есть необходимость).**

**Благотворительная политика фирмы:**

**Кому, сколько и на какие цели выдавались средства:**

**Рекламная, маркетинговая политика фирмы:**

**Подборка публикаций о фирме и ее руководстве:**

**Бюджет проекта**

1. Необходимо оценить все имеющиеся и ресурсы, которые планируется получить для реализации проекта:

Таблица № 6 рекомендуется в качестве помощи отслеживания источников ресурсов и не прилагается к пакету требуемых конкурсных документов

2. Бюджет проекта складывается из различных источников.

*Бюджет составляется на основе расчета Плана затрат на проект*

В заявке указываются:

- 1) общая стоимость проекта,
- 2) источники финансирования и их объем в денежном и процентном выражении.



**План затрат на проект:**

№	Необходимые ресурсы	Где взять	Сколько
	<i>I. Финансовые ресурсы</i>		
1.			
2.			
	<i>II. Материальные ресурсы</i>		
1.			
2.			
	<i>III. Кадровые ресурсы</i>		
1.			
2.			
	<i>IV. Интеллектуальные ресурсы</i>		

Более подробный план финансирования представляется в развернутой смете проекта.

**3.15.Разработка пакета документов на конкурс.**

Пакет документов разрабатывается в соответствии с требованиями основного грантодателя, изложенными в двух основных документах:

1. «Положение о конкурсе»
2. «Содержание пакета конкурсных документов»

Для получения пакета конкурсных документов грантополучатель направляет запрос в адрес координационного бюро конкурса. Грантодатель обязан в течение 5-ти календарных дней направить заявителю пакет требуемой конкурсной документации.

Весь пакет конкурсной документации имеет структуру: Различные грантодающих организации и фонды разрабатывают определенные требования по написанию конкурсной заявки.

Предлагаемая нами форма имеет следующие основные разделы проектного предложения:

1. Заявка на участие в конкурсе.
2. Титульный лист заявки..
3. Информация об организации .
- 4.Описание проекта:
  - формулировка проекта (тема)
  - обоснование проекта
  - цель и задачи проекта
  - целевая группа
  - логистика проекта
  - стратегия проекта
  - участие партнеров по проекту
  - представление персонала проекта
  - график выполнения проекта
  - ожидаемые результаты
  - проектные риски
  - бюджет проекта / софинансирование
  - смета проекта

5.Система и методы оценки проекта

6.Продвижение проекта:

- информационная кампания.

-программа продвижение проекта

### **3.16. Подача документов на конкурс.**

Документы на конкурс подаются в установленные сроки по направлениям программы конкурса. Если документы отправляются по почте, то надо учесть сроки письма в пути. Конверт с пакетом документов, отправляемый на конкурс должен быть запечатан, на нем указаны адреса сторон, и указание отправителя- «На конкурс».

### **3.17. Реализация проекта.**

После утверждения на финансирование вашего проекта, составляется двухсторонний договор между грантодателем и грантополучателем на получение средств. После двухстороннего подписания договора на счет получателя гранта поступает вся сумма гранта. Договоры также могут быть заключены между партнерами по проекту. Реализация проекта осуществляется в соответствии с программой проекта, постатейным объемом финансовых средств.

### **3.18. Контроль, управление проектом.**

#### А) Организация контроля.

#### Б) виды контроля:

- координация работы по проекту.
- мониторинг
- система контроля: предварительный контроль, текущий, заключительный.
- управление реализацией проекта.

#### В) методы контроля и управления проектом:

- метод сканирования: план-факт
- совещание
- планерки
- посещение мероприятий
- регулирование и управление рисками,
- регулирование финансовыми средствами.

### **3.19. Завершение проекта.**

- Закрытие различных видов контрактов.
- Разрешение всех возникших конфликтов, споров.
- Административное завершение: подготовка, сбор и распределение необходимой информации для формального завершения проекта.

### **3.20. Продвижение проекта.**

Реализация проекта предполагает влияние на изменение ситуации, как в самой организации, так и в регионе.

Продвижение проекта может иметь 2 направления:

1. Организация информационной кампании.
2. Организация комплекса мер по продвижению проекта.

Разработка мер по продвижению результатов проекта (определение пользы проекта) может быть:

- а) в самой организации,
  - б) в регионе,
  - в) среди сообществ.
- Г) в республике
- д) в ближнем и дальнем зарубежье

1). Проведение **комплекса мероприятий PR – кампании**, с целью распространения информации о проекте, об участниках проекта, о деятельности персонала и их возможностях, об организации и пр.:

- в своей организации,
- среди таких же организаций
- в своем регионе,
- среди общественности,
- среди таких же организаций в республике,
- среди СМИ,
- на веб-сайтах,
- в других республиках.

*Цель презентации проекта:*

- продвижение проекта,
- рекламирование работы,
- привлечение партнеров,
- приток новых посетителей...

Освещение и презентация результатов проекта может осуществляться следующим образом:

- освещение в СМИ: радио, телевидение газеты;
- организация встреч с участниками проекта;
- обмен опытом по проектной работе со специалистами аналогичных проектов;
- отчет перед общественным советом общества;
- организация выставки результатов проекта;
- презентация итогов проекта перед общественностью...

*Т а б л и ц а № 8*

#### **План информационной кампании.**

№	Виды работ	сроки	Где будет проводиться	ответственный
1.	Изготовление информационных материалов: -афиши, -плакаты, -листовки, -буклеты, -приглашения, -информационные письма		Заказ в типографии, Компьютерный клуб	Руководитель культурного центра, руководитель проекта, мультипликаторы
2.	Проведение «Дня открытых дверей»		Центр встреч	Руководитель культурного центра, мультипликаторы
3.	Информация в СМИ о мероприятии /проекте/		В газете «,,,,,,,,,,,,», «, на областном радио, на канале телевидения	мультипликаторы, руководитель проекта
4.	Приглашение журналистов СМИ на мероприятие /проект/		Место реализации проекта	Руководитель проекта

5.	Размещение на веб – сайте			
6.	Презентация результатов мероприятия /проекта/		Культурные центры, Дом дружбы, Дом культуры....	Руководитель культурного центра, руководитель проекта, мультипликаторы
7.	Собрание			
8.	Конференция			
9.	Форум			
10.	Семинар			
11.	Презентация издания			

2). **Программа продвижение проекта**

(указать, где и как будут использоваться результаты проекта)

*Пример разделов программы после проведения семинара:*

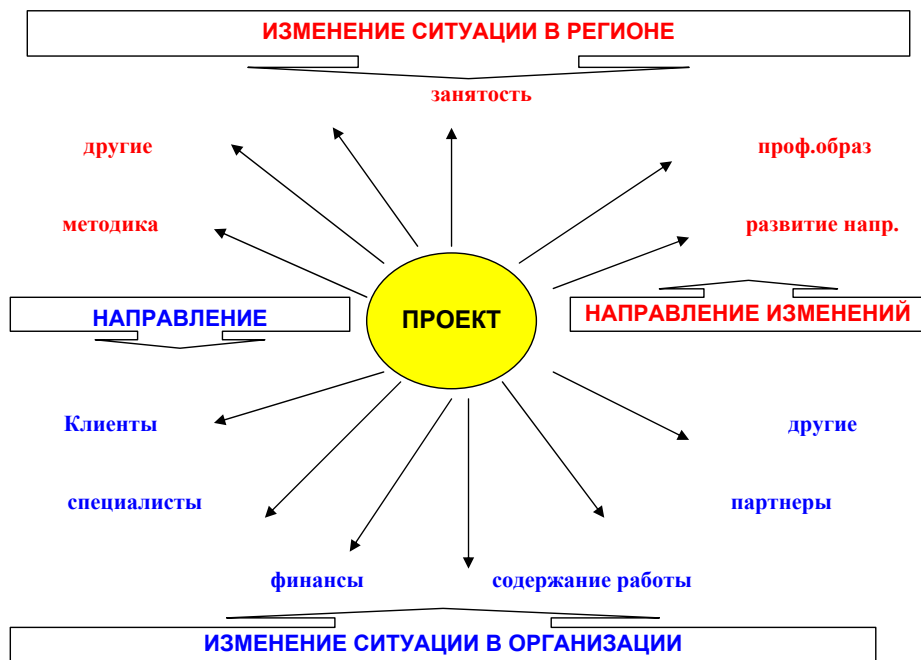
- проведение семинаров в регионе, по малым городам и селам,
- проведение семинаров для других групп населения,
- использование участниками изученных методик в работе,
- издание методических разработок семинара,
- проведение консультаций модераторами семинара,
- дальнейшая, углубленная разработка темы семинара,
- использование тем и методик семинара в других программах семинаров,
- улучшение результативности профессиональной деятельности участников семинара.....

*Пример расшифровки раздела программы:*

Использование участниками изученных методик в работе:

- мультипликация проекта,
- внедрение в работу персонала и участников полученных знаний и методик работы,
- внедрение в деятельность организации проектных технологий,
- разработка методик темы,
- издание пособий по теме...

При продвижении проекта можно наблюдать влияние результатов того или иного проекта на изменение ситуации как в самой организации, так и в регионе.

**ВЛИЯНИЕ ИТОГОВ КОНКУРСНЫХ ПРОЕКТОВ НА СИТУАЦИЮ****Организация// WIFL.INTERNACIONAL KNOW-HOW TRANSWER****Понятие культуры организации**

Культура организации часто являлась темой для обсуждения в теории организации в последнее десятилетие. Несмотря на это, не существует единого взгляда на то, что подразумевается под этим понятием, и какой подход (интерпретационно: организация есть культура; функционально: организация имеет культуру) должен быть избран. В общем, под культурой организации понимается общая система ценностей и норм определённой организации,

- образовавшаяся в течение времени,
- перенимаемая сотрудниками организации в процессе социализации,
- предоставляющая средства ориентации и интерпретации.

Культура организации не воспринимается непосредственно, а её можно понять только через её манифестации (символы). Дополнительные проблемы понимания культуры организации возникают в результате образования различных местных **субкультур**, по-разному реагирующих на изменения (конструктивно, деструктивно или нейтрально).

В зависимости от

- выраженности

- степени распространения
- укорененности

различают так называемые **сильные** и **слабые** культуры.

### Уровни культуры

Культура организации – это комплексный феномен, охватывающий не только глубоко лежащие образцы ориентации, но и видимые формы выражения. Исходя из работы Е. Шейна различаются следующие три уровня культуры:

- **Базисные положения:** На самом низком уровне культура представляет собой воспринимаемые как само собой разумеющееся, едва осознанные сотрудниками организации образцы ориентации и представлений («мировоззрение»). К этим основным положениям относятся, к примеру, представление об отношении к окружению предприятия, о реальности, о человеческой природе и о базе мотивации людей, ориентация относительно кооперации и конкуренции, ориентация на клиентов и на качество и т.п.
- **Нормы, ценности и стандарты:** Эти базисные положения конкретно проявляются на втором уровне в виде ценностных представлений и стандартов поведения. Сюда относятся также высказанные и невысказанные правила игры организации. Элементы культуры на данном уровне частично ещё не осознаны и плохо различимы.

### Действие культуры организации

Культура как «невидимая величина управления» имеет центральное значение не только для формулирования стратегии, но и для её внедрения.

- **Стратегии, согласованные с культурой,** находят поддержку в культуре предприятия.
- **Стратегии не согласованные с культурой** или их аспекты подвержены опасности крушения через отрицательные эффекты, в особенности сильных культур. Поэтому важно, уже в рамках разработки стратегий проверять их согласованность с имеющимися культурными ориентирами и планировать необходимые меры.

**Положительные эффекты** сильных культур – это, прежде всего:

- Идентичность и чувство совместной принадлежности
- Уменьшение комплексности
- Эффективная коммуникационная сеть
- Лояльность

**Отрицательные эффекты** сильных культур:

- Тенденции к ограничению
- Блокировка новых ориентаций
- Сохранение традиционных образцов успех

### Культура организации и стратегия

#### Согласование стратегий с культурой

Данный подход базируется на том, что «культура» включает в себя настолько глубокие базисные положения и процессы конструирования реальности, что сформулированные стратегии являются только проявлением этой культуры. Даже высшее руководство проникнуто культурным мировоззрением, культура организации недоступна прямым, сознательным влияниям или формированию. Здесь возникает вопрос о сознательной, выходящей за рамки эволюции, возможности изменения организаций.

#### Согласование культуры со стратегией

Культура организации является – наряду со структурой, технологией, окружением, размером и т.п. – дополнительной, стратегически изменяемой переменной величиной организации. Ее, однако, значительно труднее изменить, чем, к примеру, структуру. По этой причине, планы

реорганизации, которые требуют изменения существующей культуры организации, как правило, интегрированы в обширном процессе развития организации.

#### Организационное развитие

В отличие от моделей формирования организаций (Organizational Design), которые в первую очередь относятся к формально-структурным аспектам, организационное развитие (ОР, Organizational Development) направлено также на поведение и настрой членов организации, на социальные связи и культуру организации. Разумеется, только сочетание так называемых «жестких» и «мягких» факторов может обусловить успешные организационные перемены.

ОР – это методический подход в рамках организационных исследований теории поведения, применяемый при запланированных обширных переменах организаций. Эти перемены производят большей частью с помощью так наз. «change agents». Методический подход означает, что в рамках ОР предлагаются многочисленные методы и инструменты (например, методы вмешательства).

ОР исходит из двойной постановки цели, т.е. из предположения, что в рамках реорганизации могут быть согласованы как цели сотрудников (например, гуманизация, партиципация, самореализация), так и цели повышения эффективности организации.

Наиболее известная модель изменения создана Левиным, по мнению которого успешные перемены охватывают три фазы:

- unfreezing: ломка старых способов поведения и взглядов
- moving: выработка новых способов поведения и взглядов
- refreezing: стабилизация изменений

В качестве **критики ОР** стоит привести следующие пункты:

- иллюзия гармонии
- перемены в качестве задачи специалистов
- перемены как отдельно стоящая проблема
- перемены как планируемый процесс
- перемены как особая ситуация в организации

#### Обучающаяся организация

Во многом на почве критики ОР и осознания того факта, что в связи с динамикой развития способность постоянно меняться и приспосабливаться является существенным фактором успеха предприятия, возникла концепция, которая стремится как бы институционализировать организационные перемены и основывается на способности к обучению не только отдельных членов организации, но и организации в целом. Обучение здесь не ограничивается целевым обучением, а происходит постоянно в смысле обширного процесса обучения.

Организации с этой точки зрения являются «системами знаний». Знания организации сохраняются в виде правил, методов, процедур и опыта, стандартов в выраженной и скрытой форме. В этой системе знаний заложены так называемые основные компетентности предприятия. «Организационное обучение – это процесс, в котором организации обретают знания, закладывают их в свою базу знаний и организуют их по-новому для применения их для решения необходимых проблем в будущем.»

В рамках дискуссии об организационном обучении существуют многочисленные классификации **типов и уровней обучения**, которые в основном являются производными моделями Агириса/Шена sind:

- **single loop learning:** в основу положена идея контура регулирования. Система, учащаяся на этом уровне, может распознавать и исправлять отклонения от заданного состояния (например, термостат).
- **double loop learning:** Система, обучающаяся на этом уровне, в состоянии проверять предпосылки, т.е. заданные значения.
- **deutero learning** (обучение решению проблем): На этом самом высоком уровне обучения, система обладает способностью учиться обучению, собирая и тематизируя опыт учебного процесса, его смысловые связи, успехи, неудачи и т.д.

Из материалов тренингов Фонда Евразии Центральной Азии

## **ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Финансовая диверсификация Некоммерческой организации** –если организация имеет более ОДНОГО источника финансирования.

### **Почему диверсификация источников дохода важна**

- Снижение риска
- Увеличение доходов
- Диверсификация финансовых источников
- Неполная зависимость от доноров
- Сильный финансовый менеджмент
- Долгосрочная устойчивость

### **Стратегии финансовой устойчивости**

1. Стратегический фандрейзинг
2. Платные услуги
3. Государственный социальный заказ
4. Партнерство с частным бизнесом
5. Развитие членства

### **Разница между понятиями «операционная» и «финансовая» устойчивость**

**Операционная устойчивость Некоммерческой организации** – наличие ресурсов, которые обеспечивают функционирование организации и текущих проектов.

**Финансовая устойчивость** – независимость организации от ОДНОГО (в не зависимости от объема) источника финансирования и рациональное управление средствами, поступившими из данных источников.

Важную роль играет и условно называемая «программная устойчивость организации», которая означает наличие устойчивых программ и проектов, дающих результат и эффект в долгосрочном периоде.

**Программы и проекты являются одним из продуктов Некоммерческой организации, а качественный продукт плюс грамотный маркетинг этого продукта дают в сумме отличный старт для достижения ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НПО**



### **Оказание платных услуг как стратегия финансовой устойчивости**

Многие некоммерческие организации борются с неправильным представлением, - что некоммерческие организации не могут, и не должны получать прибыль.

Некоммерческие организации *могут* получать прибыль, и на самом деле некоммерческие организации, которые надеются просуществовать больше чем несколько лет, *должны* получать прибыль. Просто Некоммерческая организация не должна тратить денег больше, чем она зарабатывает.

Следующее препятствие для многих организаций - это осознание того, что миссия и желание получать прибыль могут сосуществовать. Фактически, чтобы добиться успеха в социальных предприятиях, миссия и желание получать прибыль *должны* сосуществовать.

Миссия должна определять область, в которой будет работать предприятия, но организация также должна думать и о получении прибыли. Тот факт, что Вы делаете прибыль от программы или предоставления услуг, не подразумевает, что Вы находитесь готовы предать вашу миссию или стейкхолдеров (заинтересованных лиц) вашей организации.

Это означает, что ваша организация становится более самостоятельной и будет более способна выполнять его миссию в течение последующих лет.

Многие советы директоров и сотрудники организации чувствуют, что они не могут получать прибыль и в то же время соответствовать миссии.

Они должны понять, что цель социального предпринимательства состоит в том, чтобы получать доход, для поддержки работы организации.

Наиболее эффективные организации, существующие длительный срок, имеют дополнительные ресурсы, которые можно инвестировать для обеспечения роста организации.

### **Стратегический фандрейзинг как стратегия финансовой устойчивости**

**Фандрейзинг** – это сбор средств для некоммерческих и благотворительных организаций для обеспечения социально значимых мероприятий.

Так что, если вы решили заняться именно фандрейзингом, приготовьтесь к тому, что вам придется научиться **убеждать людей в необходимости вашей деятельности**.

*«Фандрейзинг – это искусство получать от людей то, что Вы хотите; когда и где Вы хотите; для той цели, которую Вы определили»*

#### **АЛЬТЕРНАТИВЫ ДЛЯ ФАНДРЕЙЗИНГА**

- ◆ привлечение пожертвований от предприятий
- ◆ реализация пожертвований
- ◆ обращение в фонды за грантами
- ◆ обращение к церкви и религиозным организациям
- ◆ деловое и коммерческое сотрудничество с фирмами
- ◆ взятие кредита
- ◆ вне – реализационные операции (депозиты, ценные бумаги, сдача в аренду своего имущества)

- ◆ выполнение государственных (муниципальных) заказов
- ◆ дотации от правительственных и муниципальных структур
- ◆ экономия денег:
  - ✓ используете ли вы в полной мере предоставляемые льготы?
  - ✓ есть ли возможность урезать затраты без воздействия на качество работы?
  - ✓ можете ли вы получить поддержку в виде услуг, помощи квалифицированных работников?
  - ✓ просите ли вы и получаете скидку за все услуги и товары, которые покупаете?
  - ✓ используете ли вы добровольцев?
  - ✓ есть ли возможность мобилизовать дополнительные ресурсы?
- ◆ кружечный сбор, «от двери к двери», из «рук в руки»
- ◆ взимание платы за услуги, которые ваша организация оказывает
- ◆ теле -, радио- и телефонные марафоны
- ◆ обращение через СМИ
- ◆ наследства
- ◆ членские взносы (развитие средства)
- ◆ специальные мероприятия:
  - ✓ выставки
  - ✓ презентации
  - ✓ демонстрации
  - ✓ пикеты
  - ✓ спонсируемые мероприятия (развлечения с производством ставок)
  - ✓ спортивные турниры
  - ✓ **культурные мероприятия**
  - ✓ лотореи
  - ✓ обеды

продажа значков, других сувениров с символикой организации  
 продажа продукции организации (в т.ч. произведенной ее клиентами)

## **ПОДГОТОВКА КАМПАНИИ ПО СБОРУ СРЕДСТВ**

### **Что можно включить в план кампании по сбору средств**

1. Выберите задачу, которую хотите решить с помощью полученных ресурсов. Установите временные рамки;
2. Соберите полную информацию и продумайте аргументы в вашу пользу;
3. Подумайте о возможных мотивах ваших потенциальных спонсоров, какие из них, на ваш взгляд, вы можете поощрить;
4. Проанализируйте ваш прошлый опыт сбора средств, определите ваших ☐ торонников, к которым можно обратиться в первую очередь. Определите, к кому еще вы обратитесь;
5. Подготовьте и размножьте материалы, которые будете представлять спонсорам;
6. Согласуйте ваши методы сбора;
7. Организуйте работу фандрайзеров (тех, кто непосредственно будет собирать пожертвования). Убедитесь, что они имеют необходимую информацию и материалы для своей работы.
8. Установите порядок контроля за поступлением средств;
9. **ДЕЙСТВУЙТЕ!**

### **КТО может выступать донором (спонсором) деятельности или проекта Некоммерческой организации:**

- Частный бизнес
- Международные НПО и фонды
- Государство
- Частные лица

### Возможные выгоды и угрозы РАСШИРЕНИЯ ЧЛЕНСТВА АССОЦИАЦИИ

Возможные выгоды	Возможные угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Территориальный охват</li> <li>○ Совокупный Потенциал для оказания услуг</li> <li>○ Возможность лоббирования интересов</li> <li>○ Увеличение возможности представительства на международном уровне</li> <li>○ Независимая международная экспертиза (если члены-эксперты в этом направлении)</li> <li>○ Улучшение качества социальных программ</li> <li>○ Повышение устойчивости через сотрудничество и консолидацию ресурсов</li> <li>○ Увеличение влияния</li> <li>○ Увеличение возможности влиять на изменения в обществе</li> <li>○ Доступ к новым технологиям</li> <li>○ Усиление контроля над Исполнительным штатом</li> <li>○ Повышение статуса</li> <li>○ Больше политического влияния</li> <li>○ Более достижимые цели</li> <li>○ Увеличение потенциала членских организации через обмен опытом</li> <li>○ Новые услуги</li> <li>○ Возможность тиражирования опыта</li> <li>○ Увеличение конкурентной среды среди членов Ассоциации – влияет на качество работы!</li> <li>○ Увеличение доходной части за счет дополнительных взносов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ «Синдром толпы»</li> <li>○ Неустойчивость Ассоциации – больше членов, больше сложностей</li> <li>○ Потеря времени за счет передачи новым членам технологии</li> <li>○ Возможный удар по имиджу в связи с недостаточно профессиональной деятельностью новых членов</li> <li>○ Сложней искать доноров (при условии, что всем членам необходим доступ к ресурсам через Ассоциацию)</li> <li>○ Возможность случайных людей</li> <li>○ Сложно учитывать интересы всех членов</li> <li>○ Снижение институционального развития</li> <li>○ Распыление ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ</li> <li>○ Отрицательный имидж новых членов может негативно повлиять на Ассоциацию</li> <li>○ Сложней выстраивать коммуникации</li> <li>○ Потеря индивидуальности</li> <li>○ Бюрократия</li> <li>○ Качество услуг новых членов может быть ниже, что повлияет на имидж других членов</li> <li>○ Разные взгляды на развитие Ассоциации</li> <li>○ Нет смысла создавать новые сети</li> <li>○ Конфликт между «старыми» и «новыми» членами</li> <li>○ Недостаточная компетенция работы в конкурентной среде между членами Ассоциации</li> </ul>

### ВИДЫ РЕСУРСОВ

<b><u>ДЕНЬГИ</u></b>	<p><i>А) ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ:</i> экономия совместные расходы (с другими организациями, программами внутри одной НКО)</p> <p><i>Б) ЧЛЕНСКИЕ ВЗНОСЫ</i></p> <p><i>В) ЗАРАБОТАННЫЕ СРЕДСТВА:</i> плата за услуги НКО (деятельность, связанная с уставными целями)</p>
----------------------	--

	выполнение государственного (муниципального) социального заказа доходы от инвестиций и прочие внереализационные доходы доходы от собственной деятельности, не связанной с уставными целями) Г) СБОР ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ Д) ГРАНТЫ Е) СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ (МАРАФОНЫ, АУКЦИОНЫ...) Ж) ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ (НАСЛЕДСТВО...) З) ИНВЕСТИЦИИ И КРЕДИТЫ И) ПОЖЕРТВОВАНИЯ КАПИТАЛОВ, ПРИНОСЯЩИХ ДОХОД
<b><u>ТОВАРЫ</u></b>	А) ПОДДЕРЖАННЫЕ / НЕЛИКВИДЫ / ОСТАТКИ Б) НОВЫЕ ТОВАРЫ / ПРОДУКЦИЯ: со скидкой бесплатно бартер (за рекламу/демонстрацию этих товаров, другие услуги) В) ЗАЕМНЫЕ Г) СОВМЕСТНО С ДРУГИМИ НКО ПРИОБРЕТЕННЫЕ / ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ
<b><u>ЛЮДИ</u></b>	А) ПРАВЛЕНИЕ, СОВЕТ Б) ЧЛЕНЫ ОРГАНИЗАЦИИ В) ДОБРОВОЛЬЦЫ Г) ПРИВЛЕЧЕННЫЕ РАБОТНИКИ Д) ШТАТНЫЕ РАБОТНИКИ Е) КОНСУЛЬТАНТЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ ОРГАНАМИ ВЛАСТИ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ
<b><u>УСЛУГИ</u></b>	А) БЕСПЛАТНЫЕ ИЛИ ЛЬГОТНЫЕ Б) СОВМЕСТНАЯ (С ДРУГИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ) ОПЛАТА УСЛУГ В) БАРТЕРНЫЕ УСЛУГИ
<b><u>ИНФОРМАЦИЯ</u></b>	
<b><u>ПОМЕЩЕНИЯ</u></b>	
<b><u>СВЯЗИ, ВЛИЯНИЕ</u></b>	
<b><u>ОБОРУДОВАНИЕ</u></b>	

ИСТОЧНИК ПОСТУПЛЕНИЙ	ПРИМЕРНАЯ ДОЛЯ В БЮДЖЕТЕ НКО	
	Финансовые поступления	Натуральные поступления
государство \ муниципалитеты (бюджетное финансирование)		
частные пожертвования (люди)		
фирмы (корпоративный фандрайзинг)		

иностранные и отечественные фонды (гранты)		
членские взносы		
собственные доходы от предпринимательской деятельности, связанной с уставными целями		
собственные доходы от предпринимательской деятельности, не связанной с уставными целями		
доходы от учрежденных предприятий		
внереализационные доходы (депозиты, акции, сдача в аренду имущества...)		
помощь от других некоммерческих организаций		
прочие		

### ***ФАНДРАЙЗИНГ- СЕРДЦЕВИНА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО***

#### **Это справедливо по следующим причинам:**

Успешный фандрайзинг невозможен без нормальной организации всей работы НКО. Деятельность по фандрайзингу представляет собой в миниатюре деятельность всей НКО, так как состоит из тех же аспектов.

Фандрайзинг обеспечивает НКО ресурсами, которые позволяют осуществлять более эффективно все аспекты деятельности НКО.

Эти обстоятельства делают необходимым организовывать фандрайзинг на основе формирования особой культуры этой деятельности.

В центре всего процесса фандрайзинга – **человек** – основа профессионального фандрайзинга, основанного на технической компетенции, энергии, установлении личных отношений). Организация окружает человека. Члены ее должны также вносить свой вклад в фандрайзинг. Успешные организации – открыты для информации и всего прогрессивного и гибко подходят к методам фандрайзинга. Самые успешные связи, завязанные в процессе фандрайзинга, могут порваться на завершающей стадии, если члены организации и ее руководство не прониклись этими достижениями и не прочувствовали своей персональной ответственности за достижение успеха.

Технология и этика фандрайзинга – крайне важны, так как в процессе взаимодействия с потенциальными источниками ресурсов НКО должна придерживаться высоких стандартов (об этом будет речь в одной из следующих сессий).

### ***ФАНДРАЙЗИНГ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СТРАТЕГИИ НКО***

#### ***ВИДЕНИЕ***

Без того, чтобы увидеть будущее своей организации, ее образ через 3-5 лет, практически невозможно двигаться дальше. Куда двигаться, если не знаешь, куда хочешь прийти? Видение – это желаемый образ Вашей организации. Причем это такой образ, который способствует мотивированию людей, работающих в организации и оказывающих ей поддержку.

Какой должна быть Ваша организация? Ответ на этот вопрос – первый шаг к конструированию видения, то есть идеального результата. Для того, чтобы Вы смогли решить, каких идеальных результатов Вы хотите добиться, представьте, что Вы волшебник, что все Вам по силам. Представьте себе свою организацию через 3-5 лет. Вы входите в ее

помещение... И что Вы видите? Что это за помещение? Чем занимаются сотрудники? Какие отзывы о Вашей организации Вы сможете прочесть в подшивке местной прессы, которую Вы нашли в приемной? Что говорят об организации клиенты, сидящие в приемной? Что говорит представитель министерства социальной защиты, который пришел посмотреть на Вашу работу?

Претворить в жизнь этот идеальный результат Вы сможете с помощью конкретных действий. Но для начала необходимо проанализировать препятствия, стоящие на пути к этому будущему, и благоприятные обстоятельства, способствующие успешному продвижению к цели.

### ***СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ***

Для того, чтобы НКО успешно работала и эффективно привлекала ресурсы для своей работы, необходимо проанализировать, в каких условиях работает организация. Внешние факторы бывают следующие: законодательные, социальные, технологические, экономические, культурные, политические международные. По каждому из этих факторов следует ответить на следующие вопросы:

какие конкретно это факторы и тенденции?

какое негативное воздействие они оказывают (или могут оказать) на организацию?

какие положительные возможности они предоставляют организации?

какое влияние могут оказать эти факторы и тенденции на организацию, на ее клиентов, на дарителей, спонсоров и прочих лиц, заинтересованных в деятельности организации и способных оказать ей поддержку?

<b>ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ</b>	<b>КАК ОНИ ВЛИЯЮТ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ МЕСТНЫХ РЕСУРСОВ</b>
<b>негативные факторы:</b>	
<b>позитивные факторы:</b>	

### ***РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СТРАТЕГИИ ФАНДРАЙЗИНГА***

#### ***ДУМАЙТЕ ВПЕРЕД – ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ НА 2-3 ГОДА (В ИДЕАЛЕ – 3-5 ЛЕТ)***

Хороший план фандрайзинга ставит перед НКО долгосрочные цели, так как привлечение ресурсов должно осуществляться под реализацию конкретных и актуальных программ НКО. Многие методы фандрайзинга, которые способны принести максимум ресурсов, нуждаются в многолетней и кропотливой подготовке.

#### ***НЕ ЖДИТЕ, ПОКА ЗАКОНЧАТСЯ ВСЕ ДЕНЬГИ***

Обращаться за деньгами в пожарном порядке – неблагодарное дело. Мало кому из дарителей может понравиться, что НКО прекратила работу (пусть временно) из-за отсутствия денег. Это свидетельствует лишь о неадекватности ее руководства и непрофессионализме НКО.

#### ***ГЛАВНОЕ НЕ ДЕНЬГИ, А ДЕЛО***

Если Вы начинаете новую программу, отвечающую требованиям структуры, выделяющей средства, будьте честны перед собой: убедитесь, что эта программа

соответствует миссии Вашей организации, а не разработана ради получения денег (в том числе грантов).

Разнообразьте Вашу деятельность на основе развития предшествующей деятельности – не начинайте новое дело только ради того, чтобы получить деньги.

Главное – не стать движимыми грантодателями или дарителями!

### ***ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО ДЛЯ РАБОТЫ***

Определите расходный бюджет организации

Определите бюджет на фандрайзинг

### ***СТАРАЙТЕСЬ ПРИВЛЕКАТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ ЧИСЛО МЕСТНЫХ ДАРИТЕЛЕЙ, ПОТОМУ ЧТО ЭТО:***

Усилит вашу независимость.

Уменьшит риск (много источников – меньше риск потерять доход).

Увеличит осведомленность в обществе о Вас и Вашем деле.

Привлечет поддержку для Вашей работы (в т.ч. – добровольцев, сторонников...).

Ослабит давление со стороны государства, поможет противостоять этому давлению.

### ***ПОЛИТИКА ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

Спонсорство всегда предполагают тесную связь с именем фирмы-спонсора или даже с ее деятельностью (пожертвование к этому не обязывает). Поэтому необходимо разработать и принять ряд внутренних установлений (правил), которые смогут защитить Вашу независимость и доброе имя. Выработайте правила, исключающие – из этических или иных соображений – нежелательные источники пожертвований или виды деятельности (например, не взаимодействовать с фирмами, торгующими водкой, не устраивать лотереи и другие азартные мероприятия).

При этом, Вы, возможно, будете иметь в виду следующие критерии:

фирма может быть вовлечена в сомнительную деятельность и чистота источников ее доходов вызывают сомнение;

репутация фирмы, ее продукт, методы работы могут вступать в противоречие с принципами Вашей организации.

Отказ от определенных источников может быть отменен в будущем, если изменятся Ваш имидж, подходы или общественное мнение.

Крупный спонсор может начать диктовать Вам, что делать. В результате Ваша организация может начать реализовывать программы, не отвечающие ее целям или даже противоречащие им.

### ***НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О ПАБЛИСИТИ***

Для успешного фандрайзинга необходимо достаточное паблисити. Фандрайзинг требует от Вас много времени, поэтому по возможности нужно использовать такие методы, которые будут пропагандировать ваш проект.

### ***БУДЬТЕ ЭКОНОМНЫ***

Все что вы делаете, должно служить успеху. Но надо максимально экономить время и деньги. Не стоит забывать о возможности совместного фандрайзинга на сходные проекты...

## ***ИЗБЕГАЙТЕ РИСКОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ***

Если требуются большие затраты на фандрайзинг, старайтесь получить пожертвование на организацию мероприятия. Продумайте тщательно, какие подводные камни могут быть в каждом фандрайзинговом мероприятии, которое вы задумали, - спланируйте ваши действия по избежанию этого риска или по преодолению возможных нежелательных обстоятельств.

## ***ПОДБЕРИТЕ ХОРОШУЮ КОМАНДУ ДЛЯ ФАНДРАЙЗИНГА***

Люди – ключевой вопрос фандрайзинга. Стройте ваш фандрайзинг вокруг людей, которые с удовольствием делают то, что умеют и любят делать. Не надо ходить далеко – посмотрите рядом:

Что они могут сделать?

Что они любят делать?

Что у них лучше получается?

Какие навыки они должны иметь, чтобы быть полезными?

Кого они знают из тех, кто сможет помочь или дать деньги?

Чья подпись под обращением сможет оказать влияние?

Обеспечьте людям возможность хорошо выполнить свою работу – обеспечьте ресурсы, поощрение, поддержку.

## ***ЗАРУЧИТЕСЬ ПОДДЕРЖКОЙ***

Получите, если это возможно, предварительное согласие крупных дарителей, представителей власти, местной общественности (это, с одной стороны, привлечет других дарителей, с другой, - вселит в вас уверенность в правильности вашего пути).

## ***ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ КОНТРОЛЬ ЗА ВСЕМ, ЧТО ПРОИСХОДИТ***

Фандрайзинг – ответственная кампания. Будьте уверены во всем, что делается от вашего имени. На карту поставлена честь вашей организации и успех проекта.

## ***СТРОЙТЕ ВАШЕ ДОЛГОСРОЧНОЕ БУДУЩЕЕ***

Если вы собираете деньги на текущие расходы, то это будет требоваться из года в год. Поэтому надо стараться использовать повторяющиеся методы фандрайзинга: ежегодные обращения к членам, ежегодные мероприятия (фестивали, вечера), распродажа пожертвованных вещей. Повторяющиеся методы улучшаются с каждым годом и легче организуются.

## ***ВЫСТРАИВАЙТЕ СВОЕ БУДУЩЕЕ НА СВОЕМ ПРОШЛОМ***

Ваши дарители продемонстрировали поддержку своим вкладом. Если они поддерживали вас в прошлом, они могут быть готовы поддержать вас и в будущем. Поэтому всегда благодарите и поддерживайте контакт. Просите поддержки снова. Просите о новом пожертвовании. Ищите новые и лучшие пути контактов с ними. Просите их о более щедром даре. Постарайтесь заручиться долгосрочными обязательствами.

Те, кто оказывает поддержку – лучшее богатство и ценность благотворительной организации. Оптимальная частота обращений к ним – до 3 раз в год. Если у вас есть дарители, убедитесь, что вы получаете от них максимальную поддержку. Не стесняйтесь просить их о новых пожертвованиях.



## ***ВАШИ ПРОШЛЫЙ ОПЫТ***

Стройте ваши планы и работу на прошлом опыте. Записывайте все, что вы сделали или с кем вы общались. Храните эту информацию и сделайте ее доступной, когда потребуется. После завершения работы обдумайте ее результаты:

Как можно улучшить организацию?

Как можно получить больше денег?

Что было правильно и в чем были промахи?

В чем – проблемы?

Ответьте на эти вопросы пока свежи воспоминания и запишите, чтобы воспользоваться в будущем: будет улучшена организация работы и вы сможете добиться большего.

## ***ИДЕАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ***

1. Совместим с миссией и возможностями организации
2. Решает проблемы, высказываемые заинтересованными лицами
3. Расценивается ими как необходимая
4. В первую очередь направлена на бедных, нуждающихся, дезадаптированных людей.
5. Может быть запросто «продана» на улице, как популярная идея
6. Расценивается большим количеством местных жителей как идея, заслуживающая поддержки
7. Создает возможности для формирования новых лидеров
8. Приносит удовлетворение и новый опыт членам / сотрудникам / руководству организации
9. Приносит ощутимые, измеримые достижения для организации
10. Приводит в организацию новых людей
11. Возвращает в организацию отошедших от нее сторонников, членов, добровольцев
12. Улучшает репутацию организации в местном сообществе
13. Способна обеспечить распространение известности организации на другие территории
14. Привлекает влиятельные связи
15. Может быть разделена на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели
16. Результаты могут быть измерены и оценены в долгосрочном плане
17. Может найти поддержку как через получение грантов, так и через сбор пожертвований и привлечение других ресурсов
18. Не требует неразумно большого притока ресурсов и кадров к существующему бюджету и штату
19. Хорошо связана с существующей стратегией организации по отношению к схожим проблемам
20. Использует опыт и умения, полученные в процессе предыдущей работы
21. Способен улучшить умение персонала
22. Создает условия для развития других стратегий организации

- Выберите 10 наиболее важных, с Вашей точки зрения, факторов, применимых к Вашей организации и ее программе.
- Проранжируйте эти факторы.
- Каждый проект Вашей НКО оцените по 5-балльной шкале с точки зрения удовлетворения каждого из выбранных Вами факторов. (Может быть стоит производить оценку по трем-пяти самым высшим факторам в двойном размере).

Подсчитайте количество баллов по каждому проекту (идее) и выделите наиболее высоко оцененные. Эти проекты и идеи наиболее совместимы с миссией организации, ее возможностями, мнением заинтересованных лиц, руководством и персоналом.

**В ЧЕМ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ВАШЕГО ПРОЕКТА?**  
(впишите максимальное количество предположений)

**5. С точки зрения проблемы (почему важно и срочно необходимо проблему решить?)**

- Такова ли проблема, как Вы ее воспринимаете?
- Есть ли другие точки зрения?
- Проводились ли какие-либо исследования по этому вопросу?

**2) С точки зрения комплекса проблем (и их решения в настоящее время):**

- Является данная проблема приоритетной в сравнении с другими проблемами?

**3) С точки зрения метода или подхода к работе над проблемой:**

- Ваш проект имеет шанс на успех?
- Видите ли Вы препятствия и сложности при решении проблемы, использовании выбранных Вами подходов?
- Была ли подобная идея апробирована кем-либо ранее?

**4) С точки зрения экономичности вашего проекта** (докажите, что Ваши подходы – дешевле и экономичнее используемых другими, в том числе в государственных учреждениях)

**6. С точки зрения финансовой состоятельности Вашего проекта – как в ближайшем так и в отдаленном будущем:**

- К каким источникам ресурсов можно обратиться?
- Что они найдут для себя привлекательного в этом проекте?

**7. С точки зрения истории Вашей организации и Вашей компетентности по реализации данного проекта:**

- Какое влияние может оказать проект на Вашу организацию?
- Совпадает ли он с целями и задачами организации?
- Важен ли он для Вас или Вы решили заниматься им, поскольку Вы считаете, что сможете собрать под него деньги?
- Имеете ли Вы штат квалифицированных руководителей и сотрудников, помещение, ресурсы для работы над проектом?
- То ли это дело, которое Вам действительно хочется делать (воодушевляет ли оно, доставляет ли радость)?

Государственные органы и НПО: как повысить эффективность взаимодействия?// Социальный корпоративный фонд «ЗУБР»

**Социальное партнерство: формы и методы взаимодействия**

Крайней положительной формой взаимодействия НПО и органов государственной власти является **социальное партнерство**. Определения данной формы даны в первой части пособия - «Основные понятия». О создании социального партнерства можно говорить при наличии *следующих* условий:

- наличие социальной проблемы, которая значима, разделяема и разрешима через партнерство;
- наличие правовой основы для партнерства;
- стремление сторон найти решение за счет взаимодействия;
- наличие взаимно дополняющих возможностей и ресурсов;
- наличие проекта для реализации общей цели;
- определенность и приемлемость правил взаимодействия, предусматривающих права, обязанности и меру ответственности сторон;
- существование заинтересованной среды и общественного мнения.

Наличие указанных условий еще недостаточно для достижения результата в совместной деятельности. Стороны должны договориться о том, на каких **принципах** будет строиться их совместная работа, как эти принципы должны выполняться на практике, кто и как будет контролировать их соблюдение, каковы могут быть санкции за нарушение принципов.

За последние годы развития гражданского общества выработано немало различных принципов, на основе которых строится совместная работа органов власти и некоммерческих организаций в различных странах. Приведем вариант *принципов партнерства*, с тем, чтобы вы, уважаемые читатели, могли выбрать те, которые будут соответствовать специфике и условиям вашей деятельности.

## **Принципы партнёрства**

### **8. Принцип обоснованности**

Данный принцип является определяющим правилом социального партнерства. Для создания партнерства необходима ситуативная и правовая его обоснованность. **Ситуативная обоснованность – это наличие или существование:**

- ✓ объективной проблемной ситуации в социальной сфере (социальной проблемы);
- ✓ партнеров, осознающих эту социальную проблему;
- ✓ единой общей цели как предвосхищаемого результата совместной деятельности, которая отвечает общим интересам и способствует реализации потребностей каждой из сторон.

Необходимо помнить, что если нет единой (общей) цели, то нет и партнерства.

**Правовая обоснованность партнерства – это наличие или – существование:**

- ✓ правовой основы для партнерства, что позволяет партнерам заключать гражданско-правовые договора или осуществлять совместную деятельность на основе соглашений;
- ✓ полномочности представителей сторон. Стороны устанавливают и принимают решения в лице своих представителей, которые должны быть наделены соответствующими полномочиями органами управления своих организаций. Кроме того, стороны должны иметь соответствующие полномочия (права, задачи, функции) согласно статусу своих организаций. Для НПО – это соответствие уставных целей и задач той деятельности, которую необходимо осуществить в рамках партнерства.

Правовая обоснованность партнерства позволяет достичь того эффекта, когда принимаемые совместные решения являются обязательными для их исполнения.

### **2. Принцип добровольности**

Партнерство должно быть осознанной необходимостью, поэтому все взаимоотношения строятся на добровольных началах, включая добровольное принятие обязательств.

### **3. Принцип ответственности**

Каждая из сторон несет ответственность за взятые на себя обязательства в рамках существующего законодательства и условий договора. Меры ответственности регулируются в соответствии с заключенным договором или соглашением. Принцип ответственности обуславливает обязательность исполнения обязательств сторонами и контроль за исполнением положений договора (соглашения).

#### 4. Принцип равноправности

Принцип равноправия взаимодействующих сторон в рамках сотрудничества является фундаментальным, естественным и само собой разумеющимся принципом социального партнерства. В соответствии с данным принципом определяются правила взаимодействия, характер и объем обязательств. Обычно этот принцип получает свое воплощение в договоре (соглашении) сторон.

#### 5. Принцип согласованности

Совместная деятельность возможна при согласованности действий сторон, которая включает в себя принятие согласованных решений по достижению поставленной цели и способам организации общей деятельности, а также согласование содержания, структуры и методов реализации совместной программы (проекта), механизма контроля и мер ответственности сторон. Стороны также должны информировать друг друга о каких-либо изменениях, которые могут повлиять на ход и результат партнерской деятельности. Совместные документы также вырабатываются и принимаются путем согласования мнений сторон, что обеспечивает свободу выбора в обсуждении вопросов в рамках проблемы. Принцип согласования позволяет обеспечить реальность обеспечения принимаемых обязательств. Кроме того, согласование есть и групповое согласие – единство взглядов сторон на проблему и пути ее решения.

#### 6. Принцип взаимоподдержки

Отношения сторон определяются взаимоподдержкой (более подробно этот принцип был раскрыт выше). Партнеры в совместной деятельности используют возможности друг друга и опираются на сильные стороны партнера. Разнообразие возможностей, если брать случай межсекторального партнерства, определяются в основном «природой» участвующих сторон – различием ролей и статуса в обществе. Взаимоподдержка подразумевает собой и разделение процесса совместной деятельности между участниками, обусловленное характером общей цели, средств и условий ее достижения, составом и уровнем квалификации исполнителей. Это предполагает взаимозависимость сторон, поскольку действия должны осуществляться одновременно как функционально различные компоненты общей деятельности или же в строгой последовательности, когда итог одних действий служит условием начала другой.

#### Принцип прозрачности

Социальное партнерство создается для решения социальной проблемы, которая является значимой для группы населения или всей общественности. Поэтому весьма важно, если процесс партнерства или его результаты станут общедоступными. Это позволит привлечь дополнительные общественные ресурсы, сформировать заинтересованную среду (или окружение) и создать благоприятное общественное мнение. Одним словом, прозрачность – фактор для развития социального партнерства. Принцип прозрачности предполагает также открытость сторон друг другу, возможности для взаимного контроля и взаимной поддержки, что способствуют успешному партнерству и, самое главное, - качественному развитию отношений между сторонами, включая межличностные отношения.

Описанные условия и принципы являются базовыми и могут быть дополнены и конкретизированы участниками диалогов, в зависимости от специфики решаемых проблем, имеющихся полномочий и потребностей.

Субформой социального партнерства является *долевое финансирование*, при котором предполагается совместный вклад обеих сторон. При этом существующее стереотипное мнение представителей НПО о том, что государство предоставляет финансы, а НПО вносит, так называемый, интеллектуальный вклад, не обоснованно и при таком раскладе нельзя говорить о социальном партнерстве – вклад сторон должен быть *равноценным*. В финансовом словаре дается понятие *долевой ответственности* – это разновидность гражданской ответственности при наличии множественности должников в обязательстве, т.е. когда в нем участвуют несколько должников. По общему правилу, такое обязательство считается долевым, причем каждый из должников обязан исполнить его в равной доле с другими, поскольку из закона и договора не вытекает иное. В законе или договоре может быть установлено иное соотношение размеров долевой ответственности.

Для форм взаимодействия существует набор определенных методов. Рассмотрим некоторые из них.

### **Общественные слушания**

До сих пор не существует единой терминологии в отношении слушаний, поэтому в СМИ, различных публикациях можно встретить и слушания общественные, и слушания публичные, хотя смысл остаётся прежним. Различия в названиях объясняются лишь переводом, т.к. термин «*общественные слушания*» произошёл от английского – «*public hearings*» – общественные, или публичные слушания.

Понятие «*общественные слушания*» в законодательстве Республики Казахстан закреплено термином «публичные слушания», определение которого приводится в ряде нормативно-правовых актов:

- «публичные слушания» - процедура обсуждения проекта тарифа (цены, ставки сбора) на услуги субъекта естественной монополии с приглашением депутатов, представителей государственных органов, потребителей и их общественных объединений, независимых экспертов, средств массовой информации и субъектов естественной монополии» (пункт 4-1 Закона «О естественных монополиях РК»)
- «публичные слушания» - процедура совместного обсуждения проектов цен на товары субъектов с участием представителей компетентного и уполномоченного органов, субъекта, общественных объединений, потребителей, независимых экспертов, СМИ и др. (пункт 4 Инструкции о порядке утверждения и введения цен (тарифов) на товары, работы, услуги субъектов естественных монополий).

Однако, в данных определениях спектр вопросов, которые могут быть рассмотрены на общественных слушаниях, ограничен рамками специальных законов. «Публичные слушания проводятся с целью обсуждения наиболее важных и общественно значимых вопросов, отнесенных к ведению постоянных комиссий, в форме расширенных заседаний этих комиссий с участием депутатов, представителей исполнительных органов, органов местного самоуправления, организаций, средств массовой информации, граждан». Таким образом, значительно расширяются возможности публичного обсуждения значимых для той или иной территории вопросов. Организатором публичных слушаний могут выступать только специально уполномоченные органы.

Как правило, любые слушания направлены на обсуждение актуальной для данного времени проблемы или проблемного вопроса. При этом темой обсуждения на общественных слушаниях могут быть любые проблемы, которые затрагивают граждан и организации на территории и решение которых находится в компетенции органов власти данной территории. Тема для обсуждения, как правило, должна быть одна, а существенных аспектов её обсуждения – не более 4-5. В качестве обобщающего определения можно предложить следующее:

**Общественные слушания** – это подготовленное и проведенное собрание с участием граждан, органов власти, независимых экспертов и СМИ, в ходе которого приводятся факты, высказываются мнения по обсуждаемой проблеме и рассматриваются рекомендации для органов власти по ее решению. По своей сути, общественные слушания являются консультативной формой непосредственного участия граждан в управлении на территории, обязательным условием которого является предоставление итоговой информации всем желающим.

Целесообразность выбора подобной формы общественного участия обусловлена *целями*, которые могут преследовать общественные слушания:

- информирование граждан, СМИ и представителей органов власти о фактах и мнениях по обсуждаемым проблемам;
- сбор необходимой информации для последующего выбора лучшего варианта
- (проекта) решения проблемы среди нескольких альтернатив;
- формирование общественного мнения по обсуждаемой проблеме;
- влияние на действия граждан и организаций по обсуждаемой проблеме;
- влияние на решение органов власти по обсуждаемой проблеме;
- демонстрация «сил», работающих в едином проблемном поле.

### **Советы общественности**

Практика создания *советов общественности* уходит своими корнями в далекое прошлое. Еще во времена коммунизма всем двором позорили тех, кто не умеет или не хочет жить по-человечески. И вновь созданные советы имеют те же функции, что и предшествующие. Они вовсе не карательные у них совсем другие задачи. Они призваны помочь людям.

*Советы общественности* являются постоянно действующим форумом представителей политических партий, общественно-политических движений, общественных объединений, неправительственных организаций, Совета аксакалов, профсоюзов, религиозных объединений и других организаций. В своей деятельности Совет общественности руководствуется Законами Республики Казахстан, Положением о Советах общественности и решениями, принятыми на их заседаниях.

Основной целью деятельности Советов является консолидация демократических сил в целях развития и демократизации гражданского общества путём широкого участия институтов гражданского общества в обсуждении важнейших социально-экономических, правовых, общественно-политических вопросов, согласования имеющихся по ним мнений, взглядов, позиций и принятия решений.

### **Советы по взаимодействию**

*Совет по взаимодействию* – это совещательный орган, который собирается по необходимости для обсуждения и решения всех трудноразрешаемых вопросов, в который входят представители гражданского сектора, бизнес-структур, органов государственного управления и т.д.

Основными *задачами* Совета по взаимодействию являются консолидация и содействие в развитии социального партнерства органов госуправления с НПО и другими организациями в решении социально значимых проблем, участие в разработке программ и проектов, сбор и анализ информации, подготовка аналитических материалов об участии некоммерческих

организаций в решении социальных, культурных и экономических проблем, а также обсуждение проектов правовых актов по важнейшим социально-экономическим вопросам путем организации эффективного участия в этом процессе всех входящих в Совет организаций.

Совет также даёт возможность общественным организациям вносить свои замечания и предложения к разрабатываемым проектам региональных и государственных социальных программ, нормативно-правовых актов. Члены Совета вырабатывают совместные рекомендации и предложения по решению актуальных политических, экономических, социальных и культурных проблем.

Основные *функции* Совета – содействовать укреплению общественного согласия, достижению взаимопонимания и взаимного уважения в вопросах, обсуждаемых на Совете. Представители Совета организуют и участвуют в публичных и депутатских слушаниях, «круглых столах» и других мероприятиях по волнующим общество проблемам.

Совет по взаимодействию руководствуется Конституцией страны, государственными законами, нормативно-правовыми актами.

### **Общественные палаты**

Общественная палата создается для *вовлечения* широких кругов российской общественности в реализацию государственной политики.

*Задачи* Общественной палаты – обеспечение согласования интересов граждан, общественных объединений и госорганов для решения наиболее важных для населения страны вопросов экономического и социального развития, обеспечения безопасности личности, общества и государства, защиты конституционного строя государства и демократических принципов организации гражданского общества.

В состав общественной палаты входят граждане, имеющие особые заслуги перед государством и обществом, а также представители региональных и межрегиональных общественных объединений и некоммерческих организаций, таких как творческие, научные союзы, профсоюзы и так далее.

На общественную палату возлагается рассмотрение вопросов экономического и социального развития, обеспечение безопасности личности, общества и государства, защита конституционного строя и демократических принципов организации гражданского общества. Общественная палата является консультативным органом, ее решения носят рекомендательный характер.

### **Диалоговые площадки**

Этот метод появился не так давно, и поэтому не имеет четко структурированной схемы. В качестве определения мы можем предложить следующее:

*Диалоговая площадка* – это мероприятие, на котором присутствуют представители общественных организаций, специалисты государственных учреждений, СМИ для обмена опытом, обсуждения актуальных вопросов и проблем экономической, социальной, культурной и политической сфер.

Существует еще один *подход к группировке методов* взаимодействия, согласно которому выделяется пять *групп методов*, а именно:

- конкурсные;
- социально-технологические;
- организационно-структурные;
- процедурные;
- комплексные или комбинированные.

*К конкурсным*, относятся такие, в соответствии с которыми взаимодействие реализуется, когда НПО выигрывает конкурс, организованный по специальной заранее разработанной схеме (с участием НПО или без них, но при определенном вовлечении в этот процесс местных гражданских инициатив). В эту группу входят механизмы социального заказа.

*К социально-технологическим* относятся механизмы, когда взаимодействие базируется на социальной технологии (ноу-хау), созданной НПО заново или освоенной на основе изучения позитивного зарубежного опыта и выгодно отличающейся по эффективности использования средств и качеству результатов от иных технологий, применявшихся госструктурами.

Сюда попадают хосписы, приемные семьи, общественные экспертизы и гражданские действия по защите окружающей среды в форме судебных исков, специальные модели социализации детей-инвалидов, новые подходы к психологической реабилитации наркоманов и к созданию оздоровительных программ, концепция реабилитационного пространства для несовершеннолетних группы риска, программа общественного развития муниципальных образований в малых городах и многое другое.

*Организационно-структурные* механизмы характеризуются тем, что власть совместно с гражданскими объединениями, действующими на той же территории, образует новую организационную структуру (как правило, юридическое лицо), которой делегируется часть функций по решению совокупности социально-значимых задач через вовлечение граждан и общественных объединений при финансовой поддержке со стороны власти.

*Процедурные* механизмы взаимодействия включают такие, которыми определяются правила сотрудничества НПО и власти при решении (как правило, разовом) определенного класса задач (без организации конкурсов, без создания новых оргструктур в форме юридических лиц и без опоры на какие-либо новые технологии). Такие процедуры формируются в ходе совместного обсуждения и чаще всего оформляются в виде специального соглашения, действующего в течение фиксированного периода. Такими, например, являются определенные правила и процедуры, оформленные в соответствующих законах и постановлениях, а также различного рода Общественные Палаты, Общественные комитеты, Форумы граждан, Круглые столы, Координационные советы, Соглашения, Советы общественности, Общественные слушания и др.

И, наконец, *комплексные или комбинированные* механизмы – это такие системы взаимодействия, которые несут в себе черты, как минимум, любой пары из выше названных механизмов. Например, это Фонды развития местного сообщества (объединяют черты конкурсных, технологических и оргструктурных механизмов), фонды развития местного сообщества на базе общественно-активных школ, ярмарки НКО, ярмарки социальных проектов и услуг, и т.п.

*Мутантные* механизмы взаимодействия начали возникать с середины 90-х годов, когда оставалась еще неразвитой правовая база, был слаб и сравнительно малочислен некоммерческий сектор. Эта категория механизмов представляет большую опасность для современного этапа строительства гражданского общества.



В последние годы стали появляться различные варианты мутантных механизмов взаимодействия – это сознательно создаваемые властями квазиобщественные организации. Зачастую их создают для того, чтобы имитировать взаимодействие власти с общественностью, например, тогда, когда по закону граждане имеют право контролировать деятельность власти или ведомства, а последние опасаются этого, либо для перераспределения финансовых средств, предусмотренных на государственный социальный заказ. При этом важно помнить, что общественные объединения должны создаваться для самостоятельной деятельности, и законодательство не допускает вмешательства государственных органов в деятельность НПО, равно как и вмешательство последних в работу государственной власти (за исключением случаев, предусмотренных законом), а вопросы, затрагивающие интересы общественных объединений, решаются органами государственной власти с участием соответствующих общественных объединений или по согласованию с ними.

## **СОЗДАНИЕ И РЕГИСТРАЦИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

В данном разделе излагаются материалы и рекомендации по созданию и регистрации некоммерческой организации (далее – «НКО») с учетом изменений, которые были внесены в Налоговый Кодекс РК и в Закон РК «О государственной регистрации юридических лиц и учетной регистрации филиалов и представительств» от 17 апреля 1995 г. в соответствии с Законом РК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам государственной регистрации юридических лиц» от 18 марта 2004 года. Целью указанных изменений было введение принципа «одного окна» в ЦОНах, согласно которому государственная регистрация юридического лица и постановка его на учет теперь осуществляется в пределах одной процедуры в срок до 10 рабочих дней. Теперь желающим зарегистрировать юридическое лицо необходимо сдать пакет документов только в органы юстиции и в срок до десяти рабочих дней данному зарегистрированному юридическому лицу должны быть выданы три документа: свидетельство о государственной регистрации юридического лица, статистическая карточка и свидетельство о регистрации налогоплательщика.

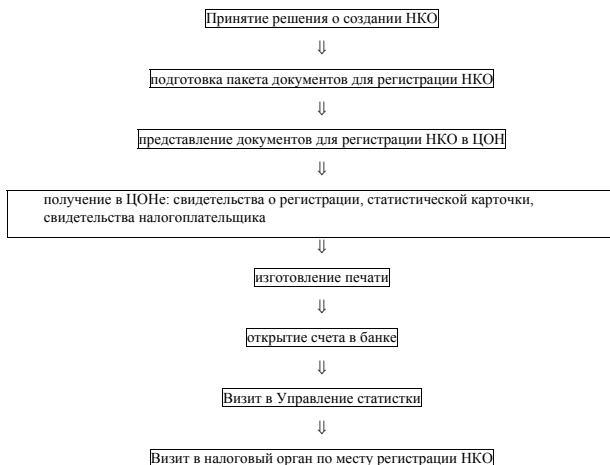
Данные изменения в процедуре государственной регистрации юридических лиц начали действовать с **20 сентября 2004 года**.

Поскольку процедура регистрации юридических лиц по принципу «одного окна» введена в действие сравнительно недавно и практика взаимодействия государственных органов в процессе регистрации еще до конца не сложилась, требования территориальных налоговых органов при регистрации юридических лиц варьируются. В связи с чем, в данном разделе мы постарались ознакомить Вас с распространенными требованиями этих органов, с которыми уже столкнулись юридические лица, проходившие регистрацию после 20 сентября 2004 г.

Скорее всего эта ситуация изменится в ближайшее время, как только будет отлажен механизм взаимодействия всех государственных органов, участвующих в процессе регистрации юридических лиц.

## I. Создание некоммерческой организации (далее «НКО»).

### СХЕМА процедуры создания некоммерческой организации



#### 1. Принятие решения о создании организации.

##### • Учредительное собрание (решение учредителя) НКО

Первым шагом в создании НКО является принятие решения о создании организации. Для этого, во-первых, необходимо собрать хотя бы минимальное количество граждан/юридических лиц, предусмотренное законодательством для той организационно-правовой формы некоммерческой организации, которую вы хотите зарегистрировать (для общественного объединения – не менее 10 граждан-инициаторов, которые должны иметь гражданство РК<sup>1</sup>, для объединения юридических лиц – как минимум 2 юридических лица, для фонда – одно физическое или юридическое лицо, для учреждения – одно физическое или юридическое лицо); во-вторых, проводится учредительное собрание или единолично принимается решение (в случае если учредитель один), в результате чего подписываются следующие документы:

- 1) Протокол учредительного собрания (см. Приложение №1) или решение учредителя (см. Приложение №2):
  - *Протокол учредительного собрания общественного объединения, ассоциации (союза), некоммерческого акционерного общества, потребительского кооператива подписывается председателем и секретарем;*
  - *Протокол учредительного собрания учреждения, фонда подписывается всеми учредителями (в случае если учредитель один, то он подписывает собственное решение);*
- 2) Учредительные документы НКО:
  - *Устав общественного объединения, ассоциации (союза), потребительского кооператива подписывает первый руководитель организации;*
  - *Устав фонда, учреждения, некоммерческого акционерного общества подписывают все учредители;*
  - *Учредительный договор (при числе учредителей больше одного) фонда, учреждения, некоммерческого акционерного общества подписывают все учредители;*

#### 2. Подготовка пакета документов для регистрации НКО

Приняв решение о создании организации, и оплатив сбор за регистрацию, необходимо сформировать пакет документов для регистрации НКО в органах юстиции. В зависимости от организационно-правовой формы НКО нужно подготовить следующие документы:

<sup>1</sup> Данное требование относительно гражданства имеет место только по отношению к создателям общественных объединений. После регистрации общественного объединения оно может принять в свои члены и иностранных граждан и лиц без гражданства при условии, что такая возможность предусмотрена уставом этого объединения. Исключением из этого правила являются политические партии, членами которых могут выступать только граждане РК.

## 1) Общественное объединение

- заявление о регистрации - 1 экз.;
- устав, принятый на учредительном съезде (конференции, собрании), представляется в прошнурованном и пронумерованном виде на казахском и русском языках – 3 экз.  
*Прим.: в законодательстве не содержится требования обязательного нотариального заверения устава общественного объединения, это право граждан, которым они могут воспользоваться, а могут и нет. Но, если первоначальный устав был нотариально заверен, то от Вас могут потребовать заверять нотариально также все последующие изменения в него;*
- протокол учредительного съезда (конференции, собрания), принявшего устав, подписанный председателем и секретарем съезда (конференции, собрания) – 1 экз. (см. Приложение № 4);
- список граждан-инициаторов общественного объединения с указанием фамилии, имени, отчества; числа, месяца, года рождения; места жительства, домашнего и служебного телефонов; **личной подписи**<sup>2</sup> – 1 экз.;
- документ, подтверждающий место нахождения постоянно действующего органа общественного объединения – 1 экз.;
- квитанция или копия платежного поручения об уплате сбора за регистрацию – 1 экз.

Причем необходимо помнить, что законодательством предусмотрены сроки, в течение которых должно быть подано заявление о регистрации общественного объединения в органы юстиции - **в двухмесячный срок** со дня его образования<sup>3</sup> (днем образования будет считаться дата проведения учредительного собрания), в противном случае органы юстиции могут отказать в регистрации общественного объединения, если не будет доказано, что срок был пропущен по уважительным причинам.

В связи с тем, что регистрация с 20 сентября 2004 г. происходит по принципу «одного окна», необходимо до подачи документов в ЦОН избрать директора Объединения, при этом это решение желательно отразить в протоколе учредительного собрания. Кроме того, в соответствии с новой формой заявления о государственной (учетной) регистрации юридического лица вам необходимо будет дополнительно указать в заявлении следующую информацию о гражданах-инициаторах:

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

Документ, удостоверяющий личность: \_\_\_\_\_

Номер, дата выдачи документа, удостоверяющего личность, кем  
выдан \_\_\_\_\_

Страна постоянного местожительства \_\_\_\_\_

## **РНН**

На практике ЦОН требуют представить ксерокопии удостоверений личности (или паспортов) и РНН каждого гражданина-инициатора для подтверждения сведений, указанных в заявлении. При этом, эти документы, естественно, не должны быть просроченными. Следует также удостовериться, чтобы всех инициаторов можно было найти по указанным адресам и телефонам в течение всего срока государственной регистрации. Это связано с тем, что регистрирующий орган имеет право проверить достоверность предоставленных сведений (места жительства, контактных данных) и в случае расхождений, от Вас могут потребовать представить уточненный список, и, соответственно, Вам придется заново собирать вышеупомянутые подписи.

<sup>2</sup> С 20 сентября 2004 г. личная подпись каждого гражданина-инициатора в списке обязательна.

<sup>3</sup> Ст. 13 Закона РК от 31 мая 1996 г. «Об общественных объединениях»

Кроме того, в заявлении вам необходимо будет отразить сведения о руководителе юридического лица:

1) гражданин Республики Казахстан \_\_\_\_\_

2) иностранное лицо \_\_\_\_\_

3) лицо без гражданства \_\_\_\_\_

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

Документ, удостоверяющий личность: \_\_\_\_\_

Номер, дата выдачи документа, удостоверяющего личность, кем  
выдан \_\_\_\_\_

Страна постоянного местожительства \_\_\_\_\_

РНН, (в случае отсутствия указать номер налоговой регистрации в стране регистрации  
гражданства) \_\_\_\_\_

Номер телефона: \_\_\_\_\_

Номер факса: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Ксерокопию удостоверения личности (или паспорта) и РНН руководителя, скорее всего, также придется представить.

## 2) Фонд

- заявление о регистрации установленной формы;
- устав;
- учредительный договор (при числе учредителей более одного);
- документ, подтверждающий место нахождения;
- квитанция или копия платежного поручения об уплате сбора за регистрацию.

*Примечание: в связи с тем, что регистрация юридических лиц происходит в «одно окно», необходимо предоставить информацию о первом руководителе фонда, которую раньше требовали статистические и налоговые органы. Согласно законодательству РК право назначать исполнительный орган (руководителя) фонда принадлежит исключительно Попечительскому Совету. Из этого следует, что вам необходимо подготовить вместе с протоколом общего собрания учредителей (решением единственного учредителя) **протокол заседания Попечительского Совета**, в котором будет содержаться решение Попечительского Совета о назначении руководителя фонда (см. приложение 1,2,3), и затем предоставить эти документы в органы юстиции.*

## 3) Объединение юридических лиц в форме ассоциации (союза)

- заявление о регистрации;
- устав;
- учредительный договор, подписанный всеми учредителями объединения;
- документ, подтверждающий место нахождения;
- квитанция или копия платежного поручения об уплате сбора за регистрацию.

## 4) Учреждение

- заявление о регистрации;
- решение собственника о создании учреждения;
- положение (устав);
- учредительный договор или аналогичное соглашение (при числе собственников (учредителей) более одного);
- документ, подтверждающий место нахождения;
- квитанция или копия платежного поручения об уплате сбора за регистрацию.

### **5) Некоммерческое акционерное общество**

- заявление о регистрации;
- устав;
- протокол учредительного собрания;
- документ, подтверждающий место нахождения;
- квитанция или копия платежного поручения об уплате сбора за регистрацию.

#### **ПРИМЕЧАНИЯ ко всему перечню представляемых документов.**

1. Для регистрации юридического лица в регистрирующий орган подается заявление по форме, установленной Министерством юстиции Республики Казахстан (см. Приложение №5), и прилагаются учредительные документы, составленные на государственном и русском языках и представляемые в трех экземплярах.

2. В случаях, когда учредителем юридического лица является другое юридическое лицо, то в регистрирующий орган вместе с учредительными и другими документами предоставляется справка налогового органа об отсутствии у учредителя-юридического лица налоговой задолженности.

3. Заявление подписывается учредителем или уполномоченным учредителем лицом с приложением учредительных документов, удостоверенных в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан.

4. Регистрация общественных и религиозных объединений осуществляется в порядке, установленном настоящей статьей, с учетом особенностей, предусмотренных Законами Республики Казахстан "Об общественных объединениях", "О свободе вероисповедания и религиозных объединениях".

5. Одновременно в регистрирующий орган представляется документ, удостоверяющий местонахождение юридического лица. Документами, подтверждающими место нахождения юридического лица, могут быть: нотариально засвидетельствованные копии договора аренды, купли-продажи, свидетельства о регистрации права на помещение<sup>4</sup> и иной документ, предусмотренный гражданским законодательством. В случае если владельцем помещения является физическое лицо, то предоставляется нотариально засвидетельствованное согласие физического лица о предоставлении помещения в качестве места нахождения юридического лица (Приложение №6). Субъекты малого предпринимательства не представляют документ, удостоверяющий их местонахождение.

Требование каких-либо документов и сведений, кроме предусмотренных Законом Республики Казахстан "О государственной регистрации юридических лиц и учетной регистрации филиалов и представительств" и иными законодательными актами, запрещается.

### **3. Представление документов для регистрации НКО в органы юстиции**

Нормативно-правовые акты, которыми необходимо руководствоваться при регистрации НКО в органах юстиции:

- Закон Республики Казахстан «О государственной регистрации юридических лиц и учетной регистрации филиалов и представительств» от 17 апреля 1995 года № 2198;

---

<sup>4</sup> Документы, подтверждающие место нахождения юридического лица, такие как: нотариально засвидетельствованные копии договора аренды, купли-продажи, свидетельства о регистрации права на помещение, требование о предоставлении которых предусмотрено в Примечаниях ко всему перечню документов, содержащихся в Приложении 1 к Правилам государственной регистрации юридических лиц, не могут быть представлены в органы юстиции в принципе, так как юридического лица, с которым и должен быть, по идее, заключен договор купли-продажи, аренды и т.д. еще нет в природе (оно появится только после прохождения государственной регистрации и получения свидетельства о регистрации). На практике, естественно, никто не предоставляет такие документы, так как они не имеют юридической силы, а приносит чаще всего заявления собственников помещений о согласии предоставить помещение в качестве места нахождения юридического лица.

- «Правила государственной регистрации юридических лиц», утвержденные приказом Комитета регистрационной службы Министерства Юстиции РК от 23 апреля 1999 года № 66.
- Приказ Министра юстиции Республики Казахстан от 15 января 1999 года N 3 «Вопросы государственной регистрации юридических лиц»

- **Что такое государственная регистрация?**

Государственная регистрация это процедура приобретения организацией правоспособности юридического лица, включающая в себя проверку соответствия учредительных и других документов, представленных на государственную регистрацию, законам Республики Казахстан, выдачу свидетельства о государственной регистрации с присвоением регистрационного номера, занесение сведений о НКО в единый Государственный регистр.

***Примечание:** Правоспособность организации – это способность НКО приобретать права и обязанности в различных сферах общественной жизни и возникающая с момента государственной регистрации в органах юстиции. Правоспособность НКО в сфере деятельности, на занятие которой требуется получение лицензии, возникает с момента получения такой лицензии.*

- **Где осуществляется государственная регистрация?<sup>5</sup>**

- **Комитет регистрационной службы Министерства юстиции Республики Казахстан** (г. Астана) осуществляет регистрацию (перерегистрацию и регистрацию ликвидации): общественных объединений с республиканским и региональным статусом (в том числе всех политических партий); филиалов и представительств иностранных и международных некоммерческих неправительственных объединений; религиозных управлений (центров), религиозных объединений, действующих на территории двух или более областей республики, а также образуемых ими духовных заведений, монастырей и других объединений; в необходимых случаях других юридических лиц и филиалов и представительств.
- **Территориальные органы Министерства юстиции РК**, за исключением районных (городских) отделов (управлений) юстиции Департаментов юстиции областей и городов Астаны, Алматы, согласно Приложению 4 к Приказу Министра юстиции РК "Вопросы государственной регистрации юридических лиц" от 15 января 1999 г. № 3, осуществляют регистрацию (перерегистрацию и регистрацию ликвидации) созданных, реорганизованных и ликвидированных юридических лиц, филиалов и представительств в соответствующей области, кроме тех, которые подлежат регистрации в Комитете регистрационной службы Министерства юстиции<sup>6</sup>.
- **Департаменты юстиции областей и городов Астаны, Алматы** осуществляют регистрацию (перерегистрацию и регистрацию ликвидации) общественных объединений с местным статусом и местных религиозных объединений.

- **Сроки государственной регистрации:**

После предоставления указанных документов, органы юстиции производят государственную регистрацию не позднее **десяти** рабочих дней со дня подачи заявления с приложением необходимых документов. Эти сроки установлены для всех юридических лиц (как коммерческих, так и некоммерческих), за исключением субъектов малого предпринимательства, для которых предусмотрен срок – не позднее 3 рабочих дней.

#### **4. Получение в органах юстиции: свидетельства о государственной регистрации НКО, статистической карточки, свидетельства налогоплательщика.**

По истечении указанных сроков органами юстиции выдаются 1) свидетельство о государственной регистрации НКО установленного образца, 2) статистическая карточка, 3) свидетельство налогоплательщика, 4) по одному экземпляру подлинников учредительных документов.

Получение свидетельства о государственной регистрации НКО удостоверяет факт создания юридического лица и занесение сведений о нем в единый государственный регистр юридических лиц.

Получение статистической карточки означает, что органы статистики включили данные государственной регистрации и иные необходимые сведения о юридическом лице в единый Государственный статистический регистр юридических лиц с присвоением ему унифицированных идентификационных и других системно-учетных кодов, и выдает карточку статистического учета.

<sup>5</sup> Пункт 2 Приказа Министра юстиции Республики Казахстан от 15 января 1999 года № 3 «Вопросы государственной регистрации юридических лиц».

<sup>6</sup> В соответствии с Приказом Министра Юстиции РК от 25 февраля 2004 г. № 47 на базе отделов ЗАГС были созданы районные отделы (управления) юстиции Департаментов юстиции областей и городов Астаны, Алматы (215 отделов по Казахстану), в функции которых, в том числе входит регистрация юридических лиц и учетная регистрация филиалов и представительств. Однако в соответствии с изменениями, внесенными 13.09.04 г. в приказ Министра юстиции РК "Вопросы государственной регистрации юридических лиц" от 15 января 1999 г. № 3 ряд районных (городских) отделов (управлений) юстиции Департаментов юстиции областей и городов Астаны, Алматы был исключен из процесса осуществления государственной регистрации юридических лиц и учетной регистрации филиалов и представительств. Перечень исключенных районных отделов юстиции приложен к настоящему разделу (см. Приложение 8).

Получение свидетельства налогоплательщика означает, что государственный орган РК, обеспечивающий налоговый контроль за исполнением налоговых обязательств перед государством, произвел государственную регистрацию налогоплательщика – НКО, присвоил ей регистрационный номер налогоплательщика и внес его в Государственный реестр налогоплательщиков Республики Казахстан.

- **Перерыв, отказ в регистрации НКО**

**Перерыв** в государственной регистрации выносится регистрирующим органом при представлении неполного пакета документов, наличия в них недостатков, выявленных в ходе их рассмотрения, необходимости получения по учредительным документам заключения эксперта (специалиста), а также по иным основаниям, предусмотренным законодательными актами. Документы, содержащие нарушения, приводятся в соответствие законодательству и вновь сдаются в регистрирующий орган. После перерыва течение срока начинается заново: время, истекшее до перерыва, не засчитывается в новый срок.

**Отказ** в государственной регистрации выносится в случаях нарушения установленного законом порядка их образования или несоответствия их учредительных документов законам Республики Казахстан. При отказе в государственной регистрации (перерегистрации) заявление, документы, содержащие нарушения законодательства и уплаченный сбор за государственную регистрацию (перерегистрацию) возврату не подлежат.

В случае отказа в регистрации либо перерыва срока регистрации органом юстиции издается и вручается заявителю приказ, содержащий ссылку на нарушение конкретного закона (его конкретной статьи).

## **5. Изготовление печати организации**

*В целях индивидуализации в гражданском обороте, некоммерческая организация должна иметь печать со своим наименованием. Для изготовления печати в специализированные организации необходимо предоставить:*

- свидетельство о регистрации (копия);
- статистическую карточку (копия).

## **6. Открытие счета в банке**

Для открытия счета в банке организации необходимо представить следующий пакет документов:

- копии нотариально заверенных учредительных документов;
- копия нотариально заверенного свидетельства о регистрации;
- копия карточки статистического учета;
- **протокол общего собрания учредителей или решение учредителя (если учредитель в одном лице) о создании НКО;**
- документ установленной формы с образцами подписей и оттиском печати (2 нотариально заверенных экземпляра).

### ***Примечание:***

*Открытие счета в банке является правом, а не обязанностью юридического лица. В принципе, НКО может работать и без банковского счета, но на практике часто более удобным является проведение и получение безналичных платежей. В последнее время ряд налоговых органов требуют от юридических лиц указывать реквизиты банка, в котором обслуживается юридическое лицо, ссылаясь на обязательность заполнения раздела 75 «Банковские реквизиты налогоплательщика» в заявлении о регистрации по форме 004, в противном случае они отказываются поставить на регистрационный учет. Можно конечно доказать свою правоту путем обжалования этого решения в вышестоящие налоговые органы, обратиться в суд, если у Вас есть на это время и желание. Если же время Вам дороже, то лучше открыть этот банковский счет, что позволит сохранить свои нервы и избежать напряженности в отношениях с налоговым комитетом.*

*Если правом подписи на финансовых документах организации будет обладать не только директор организации, дополнительно предоставляется приказ (см. Приложение № 7) о назначении лица на должность и наделении его правом подписи на финансовых документах.*

## **7. Визит в налоговый орган по месту регистрации НКО**

С 20 сентября 2004 г. (с введением принципа «одного окна») юридические лица после прохождения государственной регистрации в органах юстиции (где они получают, в том числе, свидетельство налогоплательщика) не обязаны подавать заявление в налоговый орган для постановки их на регистрационный учет, так как эту процедуру налоговые органы осуществляют самостоятельно, одновременно с регистрацией юридического лица в качестве налогоплательщика.

Прежде чем проанализировать данное положение необходимо разобраться и дать определение следующим понятиям, указанным ниже.

### **• Что такое государственная регистрация налогоплательщиков?<sup>7</sup>**

Это внесение сведений о налогоплательщике в Государственный реестр налогоплательщиков Республики Казахстан, с целью осуществления контроля над правильностью исчисления и своевременностью уплаты налогов и других обязательных платежей в бюджет

### **• Что такое регистрационный номер налогоплательщика?<sup>8</sup>**

Это единый по всем видам налогов и других обязательных платежей в бюджет номер, который присваивается налогоплательщику при его государственной регистрации в качестве налогоплательщика и внесении сведений о нем в Государственный реестр налогоплательщиков Республики Казахстан.

### **• Что такое регистрационный учет?<sup>9</sup>**

Это постановка на учет в налоговом органе налогоплательщика, в результате которого фиксируется местонахождение налогоплательщика, принадлежность ему объектов налогообложения и объектов, связанных с налогообложением, а также регистрация текущих изменений учетных характеристик налогоплательщика.

По мнению налоговых органов, информация, которую требуют органы юстиции при регистрации юридических лиц (см. Приложение № 5), недостаточна для того, чтобы поставить юридическое лицо на регистрационный учет. В связи с чем, на практике ряд территориальных налоговых органов требуют от юридического лица, в том числе некоммерческого, прошедшего государственную регистрацию в органах юстиции, представление следующих документов:

- заявления по форме 004 «Заявление о регистрации налогоплательщика юридического лица, филиала, представительства, структурного подразделения» (правом подписи заявления по форме 004 имеют учредитель, руководитель или другое уполномоченное лицо);
- копию приказа первого руководителя организации о назначении ответственного работника по расчетам с бюджетом (таким работником может быть сам руководитель организации или любое другое лицо, но чаще всего им выступает бухгалтер);
- копию удостоверения личности и копию РНН ответственного работника по расчетам с бюджетом.

<sup>7</sup> Ст. 520 Налогового Кодекса РК

<sup>8</sup> Ст. 520 Налогового Кодекса РК

<sup>9</sup> Ст. 520 Налогового Кодекса РК



Однако следует подчеркнуть, что эти требования прямо не предусмотрены налоговым законодательством, а вытекают из его толкования налоговыми органами.

При этом, налоговые органы считают, что, так как такие сведения (об ответственном работнике по расчетам с бюджетом, другие сведения из формы 004) не представляются при регистрации в органах юстиции, следовательно, их можно рассматривать как **изменения регистрационных данных налогоплательщика**, а следовательно у некоммерческих организаций появляется обязанность «подавать заявление о регистрации в налоговый орган по месту регистрационного учета для **внесения изменений регистрационных данных**». Причем для исполнения такой обязанности предусмотрены сроки, так, в соответствии с п. 6 ст. 524 Налогового Кодекса РК такое заявление должно быть подано **в течение десяти рабочих дней** с момента возникновения таких изменений. Моментом возникновения изменений налоговые органы признают дату приказа первого руководителя о назначении ответственного работника по расчетам с бюджетом.

При желании, Вы можете поставить организацию на учет в качестве плательщика НДС (налога на добавленную стоимость).<sup>10</sup> Для этого, после получения свидетельства налогоплательщика заполняете в двух экземплярах специальный бланк (очень прост в заполнении) и сдаете в налоговый комитет. По истечении 2-5 дней получаете свидетельство о постановке на учет по НДС.

- **Сроки постановки**

Налоговый орган осуществляет постановку на регистрационный учет по НДС в течение двух рабочих дней с момента подачи заявления налогоплательщиком. По желанию налогоплательщика налоговый орган выдает подтверждение о постановке на регистрационный учет по НДС по форме, установленной уполномоченным государственным органом.

## **II. Перерегистрация некоммерческой организации, внесение изменений и дополнений в учредительные документы**

### **1. Перерегистрация**

Под перерегистрацией понимают государственный учет изменений, внесенных в правовой статус уже зарегистрированной организации. Некоммерческая организация подлежит обязательной перерегистрации в случае изменения наименования, а также в случае уменьшения размера уставного капитала (при наличии такового)<sup>11</sup>.

Изменения, внесенные в учредительные документы по указанным основаниям без перерегистрации юридического лица, являются недействительными.

В данном случае необходимо:

- 1) уплатить государственный сбор в следующем размере:
  - пятидесяти процентов от соответствующей ставки, установленной пунктом 1 Постановления Правительства Республики Казахстан от 19 декабря 2001 года № 1660 «Об утверждении ставок сбора за государственную регистрацию юридических лиц», то есть, 0,5 месячных расчетных показателей для КСК, 1 месячный расчетный показатель для молодежных и детских общественных объединений, а также общественных объединений инвалидов, и 10 месячных расчетных показателей для остальных некоммерческих организаций.

<sup>10</sup> Это касается, прежде всего, организаций, осуществляющих активную предпринимательскую деятельность, сопряженную со значительным оборотом реализуемых товаров (работ, услуг), подлежащих обложению НДС. Обычно НКО не стоят на учете по НДС.

<sup>11</sup> Пункт 6 Статьи 42 Гражданского Кодекса РК

2) в течение месяца с момента принятия решения полномочного органа подать в регистрирующий орган заявление о перерегистрации с приложением пакета необходимых документов:

- заявление о перерегистрации юридического лица установленного образца. Юридические лица с участием государства представляют заявление с отметкой реестродержателя;
- решение или выписка из решения полномочного органа о внесении изменений (дополнений) в учредительные документы, скрепленное печатью юридического лица;
- учредительные документы с внесенными изменениями (дополнениями). При этом внесение изменений и дополнений может быть оформлено двумя способами: путем составления учредительных документов в новой редакции либо оформления изменений (дополнений) в виде приложений к прежним учредительным документам;
- подлинники прежних учредительных документов;
- подлинники свидетельства о государственной регистрации (перерегистрации), свидетельства налогоплательщика и статистической карточки;
- квитанцию или копию платежного поручения об уплате сбора за перерегистрацию.

Указанный перечень документов представляется во всех случаях прохождения перерегистрации.

После представления документов регистрирующий орган:

- проверяет полноту пакета представленных документов и правильность их составления (оформления), соответствие их законодательным актам Республики Казахстан;
- издает приказ об аннулировании прежнего свидетельства о государственной регистрации (перерегистрации) юридического лица в случае отсутствия нарушений действующего законодательства;
- вносит в Регистр, а также в электронный банк данных новые сведения о юридическом лице;
- в течение одного рабочего дня со дня регистрации направляет в органы государственной статистики извещение о произведенной государственной перерегистрации юридического лица;
- выдает свидетельство о перерегистрации юридического лица, установленного образца. Порядок присвоения регистрационного номера юридическим лицам определяется Инструкцией о порядке ведения единого государственного регистра юридических лиц и реестра филиалов и представительств юридических лиц;
- дополняет дело новыми учредительными документами либо экземпляром вносимых в учредительные документы изменений и дополнений, оформленных как приложение к прежним учредительным документам, а также подлинником прежнего свидетельства, подлинниками свидетельства налогоплательщика, статистической карточки, и другими документами юридического лица. После оформления дела (проставления соответствующих штампов и печати) подлинники учредительных документов возвращаются уполномоченному лицу.

Государственная перерегистрация юридических лиц (кроме субъектов малого предпринимательства) должна быть произведена не позднее десяти рабочих дней со дня подачи заявления с приложением необходимых документов.

В случаях представления неполного пакета документов, наличия в них недостатков, необходимости получения по учредительным документам заключения эксперта (специалиста), а также по иным основаниям, предусмотренным законодательными актами Республики Казахстан, срок государственной (учетной) регистрации и перерегистрации прерывается.

Органы государственной статистики на основании извещений регистрирующего органа в течение двух рабочих дней присваивают юридическим лицам, филиалам и представительствам унифицированные идентификационные и другие системно-учетные коды, включают сведения о них в Государственный статистический регистр.

Документом, подтверждающим присвоение унифицированных идентификационных и других системно-учетных кодов и постановку на учет в Государственном статистическом регистре, является статистическая карточка, которая в течение одного рабочего дня со дня постановки на учет направляется регистрирующему органу для выдачи ее юридическому лицу, филиалу и представительству, прошедшим государственную (учетную) регистрацию или перерегистрацию.

Органы государственной статистики в течение одного рабочего дня со дня присвоения юридическим лицам, филиалам и представительством унифицированных идентификационных и других системно-учетных кодов направляют в налоговые органы извещение для осуществления государственной регистрации налогоплательщика.

Регистрирующий орган в течение 10 дней информирует налоговые органы по месту нахождения юридического лица о произведенной государственной перерегистрации, а также об изменении места нахождения юридического лица.

#### Ответственность за не предоставление в месячный срок сведений об изменениях данных юридического лица, влекущих его перерегистрацию

В КоАП РК содержится только одна статья, посвященная этому вопросу. А именно, Ст. 148 КоАП РК, в соответствии с которой осуществление предпринимательской деятельности без перерегистрации юридического лица, филиала, представительства в случаях, предусмотренных законодательством, влечет штраф на юридическое лицо в размере от двадцати до пятидесяти месячных расчетных показателей.

Таким образом, если некоммерческая организация не осуществляет предпринимательскую деятельность вообще, то ее не возможно привлечь к административной ответственности по данной статье.

## **2. Внесение изменений и дополнений в учредительные документы.**

Юридическое лицо обязано сообщать об изменениях других данных, внесение которых в учредительные документы не влечет перерегистрацию и осуществляется без взимания сбора (изменение место нахождения, открытия филиала или представительства и др.). В случае внесения таких изменений и дополнений в учредительные документы юридическое лицо извещает об этом регистрирующий орган в месячный срок.

#### Для внесения изменений и дополнений в учредительные документы, не влекущих перерегистрацию, в регистрирующий орган представляются:

- заявление, составляемое в произвольной форме (юридические лица с участием государства заявление с отметкой реестродержателя);
- решение либо выписка из решения полномочного органа юридического лица о внесении изменений и дополнений в учредительные документы, скрепленное печатью;
- три экземпляра изменений и дополнений в учредительные документы юридического лица, которые могут быть оформлены в виде приложения к прежним учредительным документам либо как учредительные документы в новой редакции. Если учредительные документы в соответствии с законом подлежат нотариальному удостоверению, то и вносимые в них изменения и дополнения должны быть удостоверены в нотариальном порядке;

- подлинники прежних учредительных документов (свидетельство о государственной регистрации (перерегистрации), статистической карточки и свидетельства налогоплательщика).

После получения указанных документов регистрирующий орган:

- проверяет правильность их составления и соответствие вносимых изменений и дополнений законодательству;
- издает приказ о регистрации внесенных изменений и дополнений в учредительные документы в случае отсутствия недостатков;
- вносит в Регистр, а также в электронный банк данных новые сведения о юридическом лице (при наличии соответствующих граф в Регистре);
- в течение одного рабочего дня со дня регистрации направляет в органы государственной статистики извещение о произведенной регистрации внесения изменений и дополнений в учредительные документы юридического лица;
- фиксирует в журнале учета время и дату получения статистической карточки;
- после оформления изменений и дополнений (проставления соответствующих штампов и печати) один экземпляр возвращается уполномоченному лицу юридического лица, а другие документы подшиваются к регистрационным материалам юридического лица. В случае, если учредительные документы представлены в новой редакции, то подлинники прежних учредительных документов возврату не подлежат.

***Примечание:***

*Сроки регистрации изменений и дополнений, не влекущих перерегистрацию, аналогичны срокам регистрации и перерегистрации соответствующей организации (для любых НКО он составляет 10 рабочих дней).*

### III. Образцы документов.

#### Приложение №1

*Образец*

#### ПРОТОКОЛ № 1 УЧРЕДИТЕЛЬНОГО СОБРАНИЯ ОФ «\_\_\_\_\_»

г. Алматы

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

**Наименование Фонда:** Общественный Фонд «\_\_\_\_\_» (далее - Фонд)

**Место проведения:** г. Алматы, ул. \_\_\_\_\_, дом \_\_\_\_.

**Присутствовали Учредители Фонда:**

1. ФИО.
2. ФИО.
3. ФИО.

Председателем Собрания был избран ФИО.

Секретарем Собрания был избран ФИО.

Председательствующий сообщил присутствующим, что на Учредительном Собрании присутствуют все Учредители Фонда.

Председательствующий предложил следующую повестку дня:

**Повестка дня:**

1. Об учреждении Фонда.
2. Определение основных направлений деятельности Фонда.
3. Об утверждении устава Фонда.
4. О заключении учредительного договора.
5. О формировании Попечительского совета Фонда.
6. О регистрации Фонда в органах юстиции РК
7. О юридическом адресе Фонда.

**ПРИНЯЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** Принять повестку дня.

1. По первому вопросу повестки выступил Председательствующий, который предложил принять решение об учреждении Фонда.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** учредить Общественный Фонд «\_\_\_\_\_»

2. По второму вопросу повестки выступил Председательствующий, который предложил определить основные направления деятельности Фонда и вынес на обсуждение следующие направления деятельности:

-  
-  
-

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** Основными направлениями деятельности Фонда считать:

-  
-  
-

3. По третьему вопросу повестки выступил Председательствующий, который предложил утвердить устав Фонда, представленный учредительному собранию.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** утвердить устав Фонда

4. По четвертому вопросу повестки выступил Председательствующий, который предложил заключить учредительный договор.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** заключить учредительный договор.

5. По пятому вопросу повестки выступил Председательствующий, который предложил сформировать Попечительский Совет Фонда в следующем составе:

- 1) Ф.И.О.
- 2) Ф.И.О.
- 3) Ф.И.О.
- 4) Ф.И.О.
- 5) Ф.И.О.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ за весь список:** единогласно

**РЕШИЛИ:** сформировать Попечительский Совет Фонда в следующем составе:

- 1) Ф.И.О.
- 2) Ф.И.О.
- 3) Ф.И.О.
- 4) Ф.И.О.
- 5) Ф.И.О.

6. По шестому вопросу повестки выступил Председательствующий, который предложил провести регистрацию Фонда в органах юстиции РК. Назначить Ф.И.О., уполномоченным представлять Фонд в процессе регистрации и поручить ему зарегистрировать Фонд в органах юстиции.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:**

1) провести регистрацию Фонда в органах юстиции РК.  
2) назначить Ф.И.О., уполномоченным представлять Фонд в процессе регистрации и поручить ему зарегистрировать Фонд в органах юстиции.

7. По седьмому вопросу повестки Председательствующий предложил установить место нахождения Фонда по следующему адресу: Республика Казахстан, \_\_\_\_\_

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** установить место нахождения Фонда по адресу: Республика Казахстан, \_\_\_\_\_

**Учредительное собрание приняло следующие РЕШЕНИЯ:**

1. учредить Общественный Фонд «\_\_\_\_\_»
2. Основными направлениями деятельности Фонда считать: \_\_\_\_\_
3. утвердить устав Фонда
4. заключить учредительный договор.
5. сформировать Попечительский Совет Фонда в следующем составе: Ф.И.О., Ф.И.О., Ф.И.О., Ф.И.О., Ф.И.О.
6. провести регистрацию Фонда в органах юстиции РК.
7. назначить Ф.И.О., уполномоченным представлять Фонд в процессе регистрации и поручить ему зарегистрировать Фонд в органах юстиции.
8. установить место нахождения Фонда по адресу: Республика Казахстан, \_\_\_\_\_

На этом Собрание было закрыто.

**УЧРЕДИТЕЛИ:**

Ф.И.О.  
Ф.И.О.  
Ф.И.О.

**Приложение №2**

Город \_\_\_\_\_

" \_\_\_\_ "

\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

*Образец*

**РЕШЕНИЕ №**

**учредителя (наименование организации)**

Я, ФИО - учредитель (наименование организации)

**ПОСТАНОВЛЯЮ:**

1. В соответствии с законодательством Республики Казахстан учредить ОФ «\_\_\_\_\_»;
2. Основными направлениями деятельности Фонда считать: \_\_\_\_\_;
3. Утвердить Устав Фонда;
4. Сформировать Попечительский Совет Фонда в следующем составе: Ф.И.О., Ф.И.О., Ф.И.О., Ф.И.О., Ф.И.О.;
5. Провести регистрацию Фонда в органах юстиции РК;
6. Назначить Ф.И.О., уполномоченным представлять Фонд в процессе регистрации и поручить ему зарегистрировать Фонд в органах юстиции;
7. Установить место нахождения Фонда по адресу: Республика Казахстан, \_\_\_\_\_.

Ф.И.О. Учредителя \_\_\_\_\_

подпись

### Приложение №3

*Образец*

#### ПРОТОКОЛ № 1 ЗАСЕДАНИЯ ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА ОБЩЕСТВЕННОГО ФОНДА

« \_\_\_\_\_ »

г. Алматы  
года

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

**Полное Наименование Фонда:** Общественный Фонд « \_\_\_\_\_ »

**Местонахождение Фонда:** г. Алматы, ул. \_\_\_\_\_, дом \_\_\_\_.

**Место проведения заседания:** г. Алматы, ул. \_\_\_\_\_, дом \_\_\_\_.

**Присутствовали члены Попечительского Совета Фонда:**

1. ФИО
2. ФИО
3. ФИО
4. ФИО
5. ФИО

Председателем Попечительского Совета Фонда был избран - ФИО.

Заместителем Председателя Попечительского Совета Фонда был избран - ФИО.

Секретарем Попечительского Совета Фонда был избран – ФИО.

**Повестка дня:**

1. О назначении Директора Фонда.

По вопросу повестки дня выступил Председатель, который предложил назначить на должность

Директора Фонда гр. ФИО.

**ПРИНЯЛИ:** единогласно.

**РЕШИЛИ:**

Назначить ФИО Директором Фонда.

**Председатель Попечительского Совета (ФИО)**

\_\_\_\_\_

**Заместитель Председателя Попечительского Совета (ФИО)**

\_\_\_\_\_

**Секретарь Попечительского Совета (ФИО)**

\_\_\_\_\_

**Член Попечительского Совета (ФИО)**

\_\_\_\_\_

**Член Попечительского Совета (ФИО)**

\_\_\_\_\_



## Приложение №4

Образец

### ПРОТОКОЛ № 1

учредительного собрания  
общественного объединения «\_\_\_»

г. Алматы

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Присутствовали граждане-инициаторы, являющиеся гражданами РК:

1. ФИО
2. ФИО.
3. ФИО
4. ФИО
5. ФИО
6. ФИО
7. ФИО
8. ФИО
9. ФИО
10. ФИО

**Наименование Объединения:** Общественное объединение «\_\_\_» (далее - Объединение)

**Место проведения:** \_\_\_\_\_

Председателем Собрания был избран ФИО.

Секретарем Собрания был избран ФИО.

Председательствующий сообщил присутствующим, что на Учредительном Собрании присутствуют все граждане-инициаторы Объединения.

Председательствующий предложил следующую повестку дня:

#### ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. Принятие решения о создании Объединения.
2. Принятие устава Объединения.
3. Формирование органов управления Объединения.
4. О регистрации Объединения в органах юстиции РК. Назначение лиц, уполномоченных представлять Объединение в процессе регистрации.
5. Об установлении места нахождения Объединения.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** Принять повестку дня.

1. По первому вопросу повестки выступил Председательствующий, который предложил принять решение о создании Объединения.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** создать Общественное Объединение «\_\_\_»

2. По второму вопросу повестки выступил Председательствующий, который предложил принять устав Объединения, представленный учредительному собранию Объединения.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** принять устав Объединения

3. По третьему вопросу повестки выступил Председательствующий, который предложил сформировать органы управления Объединения, следующим образом:

1) Установить, что функции исполнительного органа управления Объединения будет единолично осуществлять Директор Объединения.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** Установить, что функции исполнительного органа управления Объединения будет единолично осуществлять Директор Объединения.

2) Избрать и назначить ФИО Директором Объединения и ФИО - заместителем Директора Объединения.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** Избрать и назначить ФИО Директором Объединения и ФИО - заместителем Директора Объединения

3) Сформировать контрольный орган Объединения (ревизионную комиссию) в составе трех человек.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** Сформировать контрольный орган Объединения (ревизионную комиссию) в составе трех человек.

4) Избрать в состав ревизионной комиссии: ФИО, ФИО, ФИО.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** Избрать в состав ревизионной комиссии: ФИО, ФИО, ФИО.

4. Председательствующий предложил провести регистрацию Объединения в органах юстиции РК. Назначить Ф.И.О., уполномоченным представлять Объединение в процессе регистрации и поручить ему подписать учредительные документы Объединения и зарегистрировать Объединение в органах юстиции.

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:**

1) провести регистрацию Объединения в органах юстиции РК.

2) назначить Ф.И.О., уполномоченным представлять Объединение в процессе регистрации и поручить ему подписать учредительные документы Объединения и зарегистрировать Объединение в органах юстиции.

5. Председательствующий предложил установить место нахождения Объединения по следующему адресу: Республика Казахстан, \_\_\_\_\_

**ПРОГОЛОСОВАЛИ:** единогласно

**РЕШИЛИ:** установить место нахождения Объединения по следующему адресу: Республика Казахстан \_\_\_\_\_

#### **Учредительное собрание Объединения приняло следующие РЕШЕНИЯ:**

1. создать Общественное Объединение « \_\_\_\_ »;
2. принять устав Объединения;
3. установить, что функции исполнительного органа управления Объединения будет единолично осуществлять Директор Объединения;
4. избрать и назначить ФИО Директором Объединения и ФИО - заместителем Директора Объединения;
5. сформировать контрольный орган Объединения - ревизионную комиссию - в составе трех человек;
6. избрать в состав ревизионной комиссии: ФИО, ФИО, ФИО;
7. провести регистрацию Объединения в органах юстиции РК;
8. назначить Ф.И.О., уполномоченным представлять Объединение в процессе регистрации и поручить ему подписать учредительные документы Объединения и зарегистрировать Объединение в органах юстиции;
9. установить место нахождения Объединения по следующему адресу: Республика Казахстан \_\_\_\_\_

На этом Собрание было закрыто.

**Председатель Собрания**

ФИО

**Секретарь Собрания**

ФИО

**Заявление о государственной (учетной) регистрации  
юридического лица, филиала (представительства)**

1. Форма организации (укажите в соответствующей ячейке x)

1) юридическое лицо \_\_\_\_\_

2) филиал \_\_\_\_\_

3) представительство \_\_\_\_\_

2. Наименование юридического лица, филиала (представительства)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Юридическое лицо, филиал (представительство) является (укажите в соответствующей ячейке x)

1) коммерческое \_\_\_\_\_ 2) некоммерческое \_\_\_\_\_

4. Участие в составе юридического лица, филиала (представительства) иностранных инвесторов (укажите в соответствующей ячейке x)

1) да \_\_\_\_\_ 2) нет \_\_\_\_\_

5. Юридическое лицо является дочерней организацией (укажите в соответствующей ячейке x)

1) да \_\_\_\_\_ 2) нет \_\_\_\_\_

6. Юридическое лицо является международной организацией

1) да \_\_\_\_\_ 2) нет \_\_\_\_\_

7. Осуществление деятельности юридического лица на основании Типового устава (укажите в соответствующей ячейке x)

1) да \_\_\_\_\_ 2) нет \_\_\_\_\_

8. Место нахождения юридического лица, филиала (представительства)

Почтовый индекс: \_\_\_\_\_

Область: \_\_\_\_\_

Город, район, район в городе: \_\_\_\_\_

Населенный пункт (село, поселок): \_\_\_\_\_

Улица, микрорайон, квартал, переулок, \_\_\_\_\_

проспект: \_\_\_\_\_

Номер дома: \_\_\_\_\_

Квартира, комната: \_\_\_\_\_

Номер телефона: \_\_\_\_\_

Номер факса: \_\_\_\_\_

9. Сведения о руководителе юридического лица, филиала (представительства) (укажите в соответствующей ячейке x)

1) гражданин Республики Казахстан \_\_\_\_\_

2) иностранное лицо \_\_\_\_\_

3) лицо без гражданства \_\_\_\_\_

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

Документ, удостоверяющий личность: \_\_\_\_\_

Номер, дата выдачи документа, удостоверяющего личность, кем выдан \_\_\_\_\_

Страна постоянного местожительства \_\_\_\_\_

РНН, (в случае отсутствия указать номер налоговой регистрации в стране регистрации гражданства) \_\_\_\_\_

Номер телефона: \_\_\_\_\_

Номер факса: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

10. Форма собственности (укажите в соответствующей ячейке x)

1) государственная \_\_\_\_\_ 2) частная \_\_\_\_\_

11. Укажите основные виды экономической деятельности: \_\_\_\_\_

12. Укажите другие (вторичные) виды экономической деятельности: \_\_\_\_\_

13. Размер уставного капитала \_\_\_\_\_

14. Вид уставного капитала (для нерезидента) \_\_\_\_\_

15. Состав учредителей юридического лица (укажите в соответствующей ячейке х)

1) юридическое лицо \_\_\_\_\_

2) физическое лицо \_\_\_\_\_

Юридическое лицо (резидент) \_\_\_\_\_

Наименование \_\_\_\_\_

Дата регистрации и регистрационный номер \_\_\_\_\_

Код ОКПО \_\_\_\_\_

РНН \_\_\_\_\_

Доля в уставном капитале % \_\_\_\_\_

Сумма вклада (тыс. тенге) \_\_\_\_\_

Юридическое лицо (нерезидент) \_\_\_\_\_

Страна регистрации \_\_\_\_\_

Наименование \_\_\_\_\_

Регистрационный номер согласно выписки из торгового реестра, или другого легализованного документа, удостоверяющего, что субъект является юридическим лицом) \_\_\_\_\_

Дата регистрации \_\_\_\_\_

Код ОКПО, либо вид деятельности \_\_\_\_\_

РНН, либо номер налоговой регистрации \_\_\_\_\_

Доля в уставном капитале, % \_\_\_\_\_

Сумма вклада \_\_\_\_\_

Физическое лицо (гражданин Республики Казахстан) \_\_\_\_\_

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

Документ, удостоверяющий личность: \_\_\_\_\_

Номер, дата выдачи документа, удостоверяющего личность, кем выдан \_\_\_\_\_

Страна постоянного местожительства \_\_\_\_\_

РНН \_\_\_\_\_

Доля в уставном капитале % \_\_\_\_\_

Сумма вклада \_\_\_\_\_

Физическое лицо (иностраннй гражданин) \_\_\_\_\_

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

Документ, удостоверяющий личность: \_\_\_\_\_

Номер, дата выдачи документа, удостоверяющего личность, кем выдан \_\_\_\_\_

Страна постоянного местожительства \_\_\_\_\_

Номер налоговой

регистрации \_\_\_\_\_

Доля в уставном капитале, % \_\_\_\_\_

Сумма вклада \_\_\_\_\_

16. Сведения о юридическом лице, создающего филиал (представительство)

Юридическое лицо (резидент) \_\_\_\_\_

Наименование \_\_\_\_\_

Дата регистрации и регистрационный номер \_\_\_\_\_  
 Код ОКПО \_\_\_\_\_  
 РНН \_\_\_\_\_  
 Доля в уставном капитале, % \_\_\_\_\_  
 Сумма вклада (тыс. тенге) \_\_\_\_\_  
 Юридическое лицо (нерезидент) \_\_\_\_\_  
 Страна регистрации \_\_\_\_\_  
 Наименование \_\_\_\_\_  
 Регистрационный номер согласно выписки из торгового реестра, или другого легализованного документа, удостоверяющего, что субъект является юридическим лицом \_\_\_\_\_  
 Дата регистрации \_\_\_\_\_  
 Код ОКПО, либо вид деятельности \_\_\_\_\_  
 РНН, либо номер налоговой регистрации \_\_\_\_\_  
 Доля в уставном капитале, % \_\_\_\_\_  
 Сумма вклада \_\_\_\_\_  
 17. Ожидаемая (примерная) численность занятых человек \_\_\_\_\_  
 18. Субъект частного предпринимательства (укажите в соответствующей ячейке x)  
 1) субъект микробизнеса \_\_\_\_\_  
 2) субъект малого предпринимательства \_\_\_\_\_  
 3) субъект среднего предпринимательства \_\_\_\_\_  
 4) субъект крупного бизнеса \_\_\_\_\_  
 19. Создание юридического лица предшествует реорганизация (укажите в соответствующей ячейке x)  
 1) преобразование \_\_\_\_\_ 2) слияние \_\_\_\_\_  
 3) выделение \_\_\_\_\_ 4) разделение \_\_\_\_\_  
 20. Количество юридических лиц, участвующих в реорганизации \_\_\_\_\_  
 21. В случае преобразования необходимо указать следующие сведения:  
 Прежнее наименование юридического лица \_\_\_\_\_  
 Код ОКПО \_\_\_\_\_  
 РНН \_\_\_\_\_  
 22. В случае слияния необходимо указать следующие сведения:  
 Наименования юридических лиц, участвующих в слиянии \_\_\_\_\_  
 Код ОКПО \_\_\_\_\_  
 РНН \_\_\_\_\_  
 23. В случае выделения необходимо указать следующие сведения:  
 Наименование действующего юридического лица, из которого выделено новое юридическое лицо \_\_\_\_\_  
 Код ОКПО \_\_\_\_\_  
 РНН \_\_\_\_\_  
 24. В случае разделения необходимо указать следующие сведения:  
 Наименование юридического лица, на базе которого созданы юридические лица \_\_\_\_\_  
 Код ОКПО \_\_\_\_\_  
 РНН \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Ф.И.О. и подпись заявителя  
 " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200\_\_ года

К заявлению прилагаются:

## Приложение №6

### ЗАЯВЛЕНИЕ

г. Астана

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Я, Ф.И.О., проживающая по адресу: Республика Казахстан, г. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ (индекс), микрорайон \_\_, дом \_\_, кв. \_\_, (удостоверение личности № \_\_\_\_\_, от \_\_\_\_\_ г., выданное МВД РК), настоящим заявляю о том, что разрешаю \_\_\_\_\_ (наименование НКО) использовать квартиру, находящуюся: Республика Казахстан, г. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ (почтовый индекс), микрорайон \_\_, дом \_\_, кв. \_\_, в качестве места нахождения \_\_\_\_\_ (наименование НКО). Квартира является моей собственностью, на основе договора купли-продажи квартиры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_, и находится по адресу: Республика Казахстан, г. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ (почтовый индекс), микрорайон \_\_, дом \_\_, кв. \_\_.

Подпись \_\_\_\_\_ Ф.И.О. (собственника квартиры или директора организации)

Приложение:

Ксерокопия договора купли-продажи квартиры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_.

Ксерокопия удостоверения личности собственника квартиры

Ксерокопия РНН собственника квартиры

#### **Примечание**

*Заявление от собственника квартиры подлежит нотариальному заверению, либо*

*Заявление от юридического лица заверяется печатью организации и подписью директора, а также в любом случае*

*копии (простые) правоустанавливающих документов на помещение.*

*Дополнительно на практике налоговые органы требуют следующие документы:*

*Ксерокопия удостоверения личности, и*

*РНН собственника квартиры*

## Приложение №7

*Образец*

### ПРИКАЗ №

Назначить с «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г. ФИО (наименование должности), и наделить его правом первой (второй) подписи на всех платежно-финансовых документах (наименование организации).

(ФИО, подпись руководителя)

## **Кодекс Республики Казахстан от 10.12.2008 N 99-4**

### **"О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)"**

#### **Статья 134. Налогообложение некоммерческих организаций**

1. Для целей настоящего Кодекса некоммерческой организацией признается организация, зарегистрированная в форме установленной гражданским законодательством Республики Казахстан для некоммерческой организации, за исключением акционерных обществ, учреждений и потребительских кооперативов, кроме кооперативов собственников квартир (помещений), которая осуществляет деятельность в общественных интересах и соответствует следующим условиям:

1) не имеет цели извлечения дохода в качестве такового;

2) не распределяет полученный чистый доход или имущество между участниками.

2. Доход некоммерческой организации по договору на осуществление государственного социального заказа, в виде вознаграждения по депозитам, гранта, вступительных и членских взносов, взносов участников кондоминиума, благотворительной и спонсорской помощи, безвозмездно полученного имущества, отчислений и пожертвований на безвозмездной основе не подлежит налогообложению при соблюдении условий, указанных в пункте 1 настоящей статьи.

Для целей настоящего пункта взносами участников кондоминиума признаются:

обязательные платежи собственников помещений (квартир), направленные на покрытие общих расходов по содержанию и использованию общего имущества;

платежи собственников помещений (квартир), направленные на покрытие дополнительных расходов, не относящихся к разряду обязательных и обеспечивающих необходимую эксплуатацию дома в целом, возложенные на собственников помещений (квартир) с их согласия;

пеня в размере, установленном законодательством Республики Казахстан, начисленная при просрочке собственниками помещений (квартир) обязательных платежей в счет общих расходов.

Размеры и порядок внесения взносов участников кондоминиума утверждаются общим собранием членов кооператива собственников помещений (квартир) в порядке, установленном законодательным актом Республики Казахстан о жилищных отношениях.

#### **Примечание**

3. В случае несоблюдения условий, указанных в пункте 1 настоящей статьи, доходы некоммерческой организации подлежат налогообложению в общеустановленном порядке.

4. Доходы, не указанные в пункте 2 настоящей статьи, подлежат налогообложению в общеустановленном порядке.

При этом некоммерческая организация обязана вести раздельный учет по доходам, освобождаемым от налогообложения в соответствии с настоящей статьей, и доходам, подлежащим налогообложению в общеустановленном порядке.

5. При получении доходов, подлежащих налогообложению в общеустановленном порядке, сумма расходов некоммерческой организации, подлежащая отнесению на вычеты, определяется по выбору налогоплательщика по пропорциональному или раздельному методу.

6. По пропорциональному методу сумма расходов, подлежащая отнесению на вычеты, в общей сумме расходов определяется исходя из удельного веса доходов, не указанных в пункте 2 настоящей статьи, в общей сумме доходов некоммерческой организации.

7. По раздельному методу налогоплательщик ведет раздельный учет по расходам, относящимся к доходам, указанным в пункте 2 настоящей статьи, и расходам, относящимся к доходам, подлежащим налогообложению в общеустановленном порядке.



## **ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:**

**Что такое НПО: понятия и деятельность**// Айбек Думбаев, Азиатское общество по правам инвалидов «Жан».Инесса Франц, Институт Развития Сотрудничества.

**Методика разработки конкурсного проекта** //С.К. Вензель

**Организация**// WIFL.INTERNACIONAL KNOW-HOW TRANSWER

**«Финансовая устойчивость организации»**// Материалы тренинга ФЕЦА – 2009 г.

**Государственные органы и НПО: как повысить эффективность взаимодействия?** // Социальный корпоративный фонд «ЗУБР»

Закон Республики Казахстан от 16 января 2001 года № 142-ІІ  
**«О некоммерческих организациях»**

Закон Республики Казахстан от 31 мая 1996 года № 3-І  
**«Об общественных объединениях»**

Закон Республики Казахстан от 17 апреля 1995 года № 2198  
**«О государственной регистрации юридических лиц и учетной регистрации филиалов и представительств»**

Кодекс Республики Казахстан от 10.12.2008 N 99-4  
**"О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)"**

**Учебно-методическое пособие**

**Методы управления организацией**

**Сборник материалов и статей (согласно предоставленным материалам, составители не несут ответственности за содержание статей, сохранена стилистика авторов).**

**ОФ «Информационно-ресурсный центр»**

**тел: 8- (727) 267-63-71, факс 8 (727) 272-82-59 e-mail; [info-rc@inbox.ru](mailto:info-rc@inbox.ru),  
[www.infonpoucoz.kz](http://www.infonpoucoz.kz)**

**Отпечатано ТОО «Print Studio» г. Алматы**