

Алуа Жолдыбалина <sup>1</sup>, Салтанат Ермаханова <sup>2</sup>, Сағыныш Ахантаева <sup>3</sup>

<sup>1</sup> ҚР Президенті жанындағы Қазақстан стратегиялық  
зерттеулер институты директорының орынбасары, PhD  
e-mail: zholdybalinaalua@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0000-4435-1820>

ҚР Президенті жанындағы ҚСЗИ-ның  
<sup>2</sup> Қоғамдық пікірді зерттеу бөлімінің басшысы, әлеум.ғ.к.  
e-mail: essaltanat@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0005-6157-1995>

<sup>3</sup> ҚР Президенті жанындағы ҚСЗИ-ның аға сарапшысы, PhD  
e-mail: 2000astana@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0002-5444-4304>  
(Астана, Қазақстан)

## ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ҮКІМЕТТІК ЕМЕС ҰЙЫМДАРДЫҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУҒА АРНАЛҒАН КӨПӨЛШЕМДІ ҮЛГІ

**Аңдатпа.** Мақалада Қазақстандағы үкіметтік емес ұйымдардың тиімділігін бағалауға арналған көпөлшемді үлгі негізделеді. Зерттеудің мақсаты – халықаралық бағалау өлшемдерін ұлттық жағдайға бейімдеп, ұйымның қоғамдық сұранысқа сәйкестігін, нәтижелілігін, ресурсты пайдалануын, әлеуметтік ықпалын, ұйымдық әлеуетін, ашықтығы мен есептілігін бір жүйеде өлшеу. Салыстырмалы талдау, нормативтік құжаттарды зерделеу, нәтижелер тізбегін құру және теориялық ұғымдарды өлшенетін көрсеткіштерге айналдыру әдістері қолданылды. Алты бағалау бағыты, 0–5 балдық шкала, сандық көрсеткіштерді қалыпқа келтіру тәртібі және алдын ала салмақтар ұсынылды. Үлгі ұйымдарды бір тізімге механикалық түрде орналастырудан гөрі, әр ұйымның мықты және әлсіз жақтарын көрсететін бейін жасауға бағытталған. Оны тұрақты қолданар алдында сынақтан өткізіп, сенімділігі мен негізділігін тексеру қажет. Ұйымдарды тек қызмет саласы, ауқымы және нысаналы тобы ұқсас топтар ішінде салыстыру ұсынылады.

**Түйін сөздер:** үкіметтік емес ұйымдар, ұйымның тиімділігі, әлеуметтік ықпал, нәтижелілік, бағалау, жиынтық индекс, ашықтық, Қазақстан.

## Алуа Жолдыбалина, Салтанат Ермаханова, Сағыныш Ахантаева МНОГОМЕРНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НЕПРАВИ- ТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В КАЗАХСТАНЕ

**Аннотация.** В статье обоснована многомерная модель оценки эффективности неправительственных организаций Казахстана. Цель исследования – адаптировать международные критерии к национальным условиям и объединить в одной системе соответствие общественному запросу, результативность, использование ресурсов, социальное воздействие, организационный потенциал, прозрачность и подотчетность НПО. Применены сравнительный анализ, изучение нормативных документов, построение цепочки результатов и перевод теоретических понятий в измеряемые

---

показатели. Предложены шесть блоков оценки, шкала от 0 до 5 баллов, правила нормализации количественных показателей и предварительные веса. Модель предназначена прежде всего для выявления сильных и слабых сторон организации, а не для механического ранжирования.

**Ключевые слова:** неправительственные организации, организационная эффективность, социальное воздействие, результативность, оценка, интегральный индекс, прозрачность, Казахстан.

---

**Alua Zholdybalina, Saltanat Yermakhanova, Sagynysh Akhantayeva**  
**A MULTI-DIMENSIONAL MODEL FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN KAZAKHSTAN**

**Abstract.** This article develops a multidimensional model for assessing the effectiveness of non-governmental organizations in Kazakhstan. It adapts international evaluation criteria to the national context and combines public relevance, program results, resource use, social impact, organizational capacity, transparency, and accountability. The study uses comparative analysis, regulatory document review, results-chain modelling, and the operationalization of theoretical concepts. It proposes six assessment domains, 0–5 scale, normalization rules for quantitative indicators, and provisional weights. The model is intended to identify an organization's strengths and weaknesses rather than produce a mechanical ranking. Before practical use, it requires pilot testing and assessment of reliability and validity. Comparisons should be limited to NGOs with similar fields of activity, scale, and target groups.

**Keywords:** non-governmental organizations, organizational effectiveness, social impact, program performance, evaluation, composite index, transparency, Kazakhstan.

---

### **Кіріспе**

Үкіметтік емес ұйымдар азаматтардың мүдделерін білдіріп, әлеуметтік қызмет көрсетеді, қоғамдық бастамаларды ұйымдастырады және мемлекет пен қоғам арасындағы кері байланысты қамтамасыз етеді. Қазақстанда олар мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс, гранттар, сыйлықақылар мен стратегиялық әріптестік арқылы қоғамдық міндеттерді шешуге қатысады. Сондықтан олардың жұмысын өткізілген іс-шаралар санымен және игерілген қаражатпен ғана бағалау жеткіліксіз. Бағалау нақты нәтижені, ресурстың қалай жұмсалғанын, нысаналы топ өміріндегі өзгерісті және ұйымның сол нәтижені жалғастыра алу қабілетін қамтуы керек [1; 2].

ҮЕҰ секторы біртекті емес. Әлеуметтік қызмет көрсететін ұйымның нәтижесі құқық қорғаумен, экологиямен немесе жергілікті қауымдастықты жұмылдырумен айналысатын ұйымның нәтижесінен өзгеше көрінеді. Қызмет ауқымы, нысаналы топ, қаржыландыру тәсілі және өзгерістің байқалу мерзімі де сәйкес келе бермейді. Осы себепті коммерциялық ұйымдарға тән пайда немесе өндіріс көлемі сияқты бір көрсеткіш ҮЕҰ тиімділігін аша алмайды. Бағдарламасы нәтижелі ұйымның басқаруы әлсіз болуы мүмкін; басқару рәсімдері қалыптасқан ұйымның ұзақ мерзімді әлеуметтік ықпалын дәлелдеуі қиын болуы да ықтимал.

ҮЕҰ тиімділігі жөніндегі зерттеулер оны бір ғана тұрақты көрсеткіш емес, әр мүдделі тарап әрқалай бағалайтын көпөлшемді ұғым деп түсіндіреді [3; 4]. Соува, Селден және Сэндфорт бағдарламалық нәтиже мен басқару қабілетін бірге қарастыратын үлгі ұсынған [5]. Леси, Шмитц және Сведлунд әдебиетте мақсатқа жету, ресурс тарту, бедел және орнықтылық сияқты бірнеше тәсіл қатар қолданылатынын анықтады [6]. Демек, ұйым қызметін бір көрсеткішке немесе бір тараптың пікіріне сүйеніп бағалау жеткіліксіз.

Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (ЭЫДҰ) бағалауда өзектілік, үйлесімділік, нәтижелілік, ресурстық тиімділік, ықпал және орнықтылық өлшемдерін ажыратады [7; 8]. Біріккен Ұлттар Ұйымының Даму бағдарламасы (БҰҰДБ) ұйымдық әлеуетті қолда бар мүмкіндік пен қажетті жағдайдың арақатынасы арқылы бағалауды ұсынады [9]. Бұл тәсілдер ҮЕҰ-ның қандай жұмыс атқарғанын ғана емес, нәтижеге қалай жеткенін, өзгерістің кім үшін маңызды болғанын және оның сақталу мүмкіндігін талдауға негіз береді.

Қазақстанда ҮЕҰ туралы мәліметтер дерекқорда, жобалық және қаржылық есептерде, мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс пен гранттық қаржыландыру құжаттарында жиналады. Бұл құжаттарда көбіне іс-шара саны, қамту және қаражаттың игерілуі көрсетіледі. Нысаналы топтың тәжірибесі, ұйымның ішкі мүмкіндігі және ұзақ мерзімді әлеуметтік өзгеріс бірізді өлшенбейді. 2025 жылға дейінгі Азаматтық қоғамды дамыту тұжырымдамасында сектордың ашықтығы мен мемлекет-қоғам ынтымақтастығы жеке міндет ретінде белгіленген [10]. Тұжырымдаманың қолданылу мерзімі аяқталғанымен, онда қойылған міндеттер бағалау жүйесін жетілдіру үшін өзектілігін сақтайды.

Зерттеу Қазақстандағы әртүрлі ҮЕҰ қызметін халықаралық өлшемдердің мазмұнын жоғалтпай, тексеруге және басқарушылық шешімде қолдануға болатын тәсілмен қалай бағалауға болады деген сұраққа жауап іздейді. Мақсат – ҮЕҰ тиімділігін бағалаудың көпөлшемді үлгісін негіздеу, көрсеткіштерді іріктеу қағидаларын ұсыну және жиынтық бағалаудың қолданылу шегін анықтау. Ұсыныстың жаңалығы нәтиже, әлеуметтік ықпал және ұйымдық әлеуеттің бір құрылымда қарастырылуында. Бағалау қорытындысы ұйымдарды жай ғана орынға бөлмей, олардың дамуды қажет ететін бағыттарын көрсетугі тиіс.

### **Зерттеу әдістері**

Зерттеу теориялық және әдістемелік сипатта жүргізілді. Мақалада сынақ нәтижелері берілмейді; ұсынылған бағалау үлгісі кейін нақты деректермен тексерілуі тиіс. Зерттеуде салыстырмалы тұжырымдамалық талдау қолданылды. ЭЫДҰ бағалау өлшемдері, БҰҰДБ ұйымдық әлеуетті бағалау тәсілі және ҮЕҰ тиімділігі жөніндегі ғылыми үлгілер бағалау нысаны, негізгі сұрақ, нәтиже деңгейі, ақпарат көзі және көрсеткішті түсіндіру тәртібі бойынша салыстырылды [5–9]. Сонымен бірге Қазақстандағы ҮЕҰ қызметін, мемлекеттік әлеуметтік тапсырысты және ҮЕҰ дерекқорын реттейтін құжаттарға мазмұндық талдау жасалды [1; 2; 10]. Осы жұмыс ұлттық деңгейде қандай мәлімет бар екенін және міндетті есептіліктің бағалау үшін қаншалықты жеткілікті екенін анықтауға мүмкіндік берді.

Бағалау құрылымын жасау үшін нәтижелер тізбегі қолданылды: ресурс, қызмет, тікелей өнім, қысқа және орта мерзімді нәтиже, ұзақ мерзімді ықпал [11]. Теориялық ұғымдар өлшенетін көрсеткіштерге көшірілді. Әр көрсеткіштің мазмұны, дереккөзі, бағалау бағыты және тексеру тәсілі белгіленді.

Өртүрлі өлшем бірлігіндегі көрсеткіштер 0–5 аралығына келтіріліп, алдымен әр бағыттың балы, содан кейін жиынтық индекс есептеледі. Біріктірілген сан кейбір айырмашылықты жасыратындықтан, негізгі нәтиже алты бағыт бойынша жасалған ұйымдық бейін болуы керек. Жиынтық индекс қосымша бағдар ретінде беріледі. Алдын ала салмақтар теориялық мәнге сүйеніп тандалды; олар сарапшылар келісімі, сезімталдық талдауы және сынақ деректері негізінде түзетілгеннен кейін ғана әдістемелік норма ретінде қолданылуы мүмкін.

Үлгі нәтиже, ресурс, ықпал, ұйымдық әлеует және есептілікті бірге қамтиды. Ұйымның өзі берген мәлімет тәуелсіз не сыртқы дерекпен салыстырылады. Қызмет саласы, ауқымы және нысаналы тобы бөлек ұйымдарды бір рейтингке қосуға болмайды. Бағалау талаптары ұйымды әкімшілік шығынды орынсыз қысқартуға немесе сапалы маман мен мониторингке жұмсалатын қаражаттан бас тартуға итермелемеуі де маңызды.

### Зерттеу нәтижелері

*Бағалау нысаны және нәтижелердің өзара байланысы.* Бұл зерттеуде ҰЕҰ тиімділігі ұйымның қоғамдық қажеттілікке сай мақсат қойып, ресурсты негізді пайдалану арқылы жоспарланған нәтижеге жетуі, нысаналы топ үшін тексерілетін өзгеріс жасауы және сол нәтижені тұрақты жалғастыра алу қабілеті ретінде түсіндіріледі. Бағдарламалық деңгейде жоба мақсатына жетуі тексеріледі. Ұйымдық деңгей басқару, кадр, қаржы, әріптестік және мониторинг жүйесінің тұрақтылығын көрсетеді. Қоғамдық деңгейде қызметтің нысаналы топ пен қауымдастыққа әкелген өзгерісі бағаланады.

Нәтижелер тізбегінде ресурс қызметті қамтамасыз етеді, қызмет тікелей өнімге, ал өнім білімдегі, мінез-құлықтағы, қызметке қолжетімділіктегі немесе өмір жағдайындағы өзгеріске әкелуі мүмкін. Ұзақ мерзімді ықпалға экономикалық ахуал, мемлекеттік саясат, басқа ұйымдардың жұмысы және нысаналы топтың бастапқы жағдайы да әсер етеді. Сондықтан қоғамдық өзгерістің бәрін бір ҰЕҰ қызметімен түсіндіру дұрыс емес. Ықпалды бағалауда өзгерісті толықтай ұйымға телуден гөрі, оның өзгеріске қосқан үлесін дерекпен негіздеу орынды [12].

Осы талдау негізінде алты бағалау бағыты жасалды. ЭЫДҰ жүйесіндегі үйлесімділік әріптестік пен мемлекеттік саясатқа сәйкестік көрсеткіштері арқылы, ал орнықтылық әлеуметтік ықпал және ұйымдық әлеует бағыттары арқылы ескеріледі. Осылайша негізгі өлшемдер сақталып, бағалау құралы маңызды емес көрсеткіштермен ауырлатылмайды.

### 1-кесте – ҰЕҰ тиімділігін бағалаудың тұжырымдамалық құрылымы

| Бағалау бағыты                  | Негізгі мазмұны                                                                                            | Бағалау сұрағы                                  | Алдын ала салмақ |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------|
| 1. Қоғамдық сұранысқа сәйкестік | Ұйым мақсатының, жобаның және нысаналы топтың нақты қажеттіліктерге сәйкестігі; басқа саясаттармен үйлесуі | Ұйым маңызды және дәлелденген мәселені шеше ме? | 0,15             |
| 2. Нәтижелілік                  | Жоспарланған өнімдер мен нәтижелерге жету, қамту сапасы, нысаналы топтың қанағаттануы                      | Мақсаттар қандай дәрежеде орындалды?            | 0,20             |

|                                     |                                                                                    |                                                              |      |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------|
| 3. Ресурстық тиімділік              | Нәтиже мен шығынның арақатынасы, бюджет тәртібі, қаржылық бақылау                  | Нәтиже негізді ресурс көлемімен алынды ма?                   | 0,15 |
| 4. Әлеуметтік ықпал және орнықтылық | Мақсатты топтағы өзгеріс, нәтиженің сақталуы, таралу және азаматтық қатысуға ықпал | Жоба қандай маңызды өзгеріске үлес қосты және ол сақтала ма? | 0,20 |
| 5. Ұйымдық әлеует                   | Стратегия, кадр, басқару, мониторинг, әріптестік және тәуекелдерді басқару         | Ұйым нәтижені тұрақты түрде өндіруге қабілетті ме?           | 0,15 |
| 6. Ашықтық және есептілік           | Қоғамдық есеп, қаржы көздерін ашу, кері байланыс, шағым және сыртқы бақылау        | Ұйым шешімдері мен ресурстары үшін есеп бере ме?             | 0,15 |

*Көрсеткіштер жүйесі және деректерді тексеру.* Әр бағытта сандық және сапалық көрсеткіштер қатар қолданылады. Сандық мәліметпен шектелу ұйымдарды нәтиженің орнына іс-шара санын көбейтуге итермелеуі мүмкін. Тек сарапшы пікіріне сүйену де бағалаушының жеке ұстанымы мен ұйым беделінің ықпалын күшейтеді. Сол себепті құжаттар, әкімшілік мәлімет, қаржы есебі, нысаналы топ пікірі және сараптамалық баға өзара салыстырыла тексеріледі.

Қоғамдық сұранысқа сәйкестік ұйымның негізгі мақсатына қарап ғана бағаланбайды. Проблема туралы дерек, нысаналы топпен кеңесу және аумақ ерекшелігін ескеру қажет. Мемлекеттік басымдыққа сәйкестік те жалғыз өлшем бола алмайды, өйткені ҰЕҰ ресми күн тәртібіне әлі енбеген қажеттіліктерді білдіруі мүмкін. Жоғары балл қоғамдық сұраныс, нысаналы топтың қатысуы және басқа бастамалармен үйлесім нақты дәлелденгенде беріледі.

Нәтижелілікті бағалау бағыты жоспардың орындалуын, нысаналы топқа жетуді, қызмет сапасын және қысқа мерзімді өзгерісті біріктіреді. Қамтудың абсолюттік саны ұйым ауқымы мен жоба түріне тәуелді. Сондықтан оны жоспарланған қамтумен, бірегей қатысушылар санымен, қажеттілігі жоғары топтардың үлесімен және көрсетілген қызметтің қарқындылығымен бірге түсіндіру керек. Қанағаттану көрсеткішіне тәуелсіз сауалнама, жауап бермегендер үлесі және іріктеу сапасы туралы мәлімет қоса беріледі.

Ресурстық тиімділікті бағалауда бір қызмет алушыға және бір нәтижеге жұмсалған шығын үксас ұйымдар тобында салыстырылады. Әкімшілік шығынның ең төмен үлесі әрдайым тиімділікті білдірмейді. Бухгалтерлік есепке, деректер қауіпсіздігіне, мамандарды оқытуға және мониторингке жеткіліксіз қаражат бөлу ұйымды әлсіретеді. Сондықтан шығынның негізделген аралығы мен құрылымы бағаланады. Бюджеттен ауытқудың көлемімен қатар оның себебі, алдын ала келісілгені және нәтижеге әсері ескеріледі.

Әлеуметтік ықпалды бағалау нысаналы топтың бастапқы және кейінгі жағдайы, өзгерістің сақталуы, күтпеген салдар және жобаның сол өзгеріске қосқан үлесі арқылы бағаланады. Қысқа мерзімді жобада түпкі ықпалды өлшеу мүмкін болмаса, аралық нәтиженің сенімділігі мен өзгеріс теориясының қындылығы қаралады. Ұйымдық әлеуетті бағалау бағыты стратегияның шешім қабылдауда қолданылуын, кадр тұрақтылығын, міндеттердің бөлінуін, мониторинг пен бағалау жүйесін және қаржы көздерінің әртараптануын қамтиды. Ашықтықты бағалау кезінде есептің сайтта орналасуы жеткіліксіз: оның өзектілігі, түсініктілігі, қаржылық мәліметтің толықтығы және өтініштерге берілген жауап тексеріледі.

## 2-кесте – Көрсеткіштер мен оларды тексеру көздері

| Бағалау бағыты         | Негізгі көрсеткіштер                                                                                           | Негізгі дерек                                                 | Тексеру тәсілі                                                           |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Сәйкестік              | Қажеттілікті дәлелдеу; мақсатты топтың бағдарлама әзірлеуге қатысуы; аумақтық сәйкестік; бастамалардың үйлесуі | Стратегия, қажеттілікті бағалау, консультация хаттамасы       | Құжатты нысаналы топ және сарапшы сұхбатымен салыстыру                   |
| Нәтижелілік            | Жоспарланған нәтиженің орындалуы; сапалы қамту; қызмет сапасы; қанағаттану; нәтиже көрсеткіші                  | Жоба есебі, тіркеу дерегі, сауалнама                          | Бірегей қатысушыларды тексеру; таңдамалы қайта байланыс                  |
| Ресурстық тиімділік    | Нәтиже бірлігінің құны; бюджет ауытқуы; ішкі бақылау; қаржыландырудың әртараптануы                             | Қаржылық және бухгалтерлік құжаттар                           | Бастапқы құжат, аудит, ұқсас жобалармен салыстыру                        |
| Ықпал және орнықтылық  | Мақсатты топтағы өзгеріс; нәтиженің сақталуы; таралу; жаңа бастамалар; күтпеген салдар                         | Бастапқы және кейінгі өлшем, қайталама бақылау, сапалық дерек | Бірнеше дереккөз арқылы салыстыра тексеру; балама түсіндірмелерді талдау |
| Ұйымдық әлеует         | Іске асатын стратегия; кадр құзыреті; басқару; мониторинг және бағалау; әріптестік; тәуекелді басқару          | Ішкі регламент, кадр дерегі, әріптестік құжаты                | Құжат пен нақты практиканың сәйкестігін сұхбат арқылы тексеру            |
| Ашықтық және есептілік | Жылдық есеп; қаржыны ашу; шағым тетігі; мүдделер қақтығысы; сыртқы аудит                                       | Сайт, есеп, аудит, өтініш журналы                             | Жарияланым күні мен толықтығын тексеру; тестілік өтініш                  |

*Балдық шкала және жиынтық индексті есептеу.* Сапалық көрсеткіштер үшін 0–5 балдық нақты сипаттамалар ұсынылады: 0 – дерек жоқ немесе талап орындалмаған; 1 – жекелеген, құжатталмаған тәжірибе; 2 – рәсім бар, бірақ жүйелі қолданылмайды; 3 – талап негізінен орындалып, дәлелмен расталған; 4 – тәжірибе тұрақты және бірнеше дереккөзбен тексерілген; 5 – тәжірибе тұрақты, нәтижесі өлшенеді және басқарушылық шешімдерде қолданылады. Мұндай сипаттамалар әр көрсеткішке жеке бейімделіп, бағалаушының жалпы әсерге сүйеніп балл қоюын шектейді.

Оң бағыттағы сандық көрсеткішті қалыпқа келтіру формуласы:  $I_i = 5 \times (x_i - L) / (U - L)$ . Мұндағы  $x_i$  – ұйым көрсеткіші,  $L$  және  $U$  – салыстырмалы топ үшін алдын ала белгіленген төменгі және жоғарғы шек. Теріс бағыттағы көрсеткіш үшін  $I_i = 5 \times (U - x_i) / (U - L)$  формуласы қолданылады. Іріктемедегі ең төменгі және ең жоғары мәнге сүйену оңай болғанымен, бір шеткі мән барлық ұйымның балын өзгертіп жібереді. Сондықтан  $L$  және  $U$  мәндерін саясатта белгіленген нысана, өткен кезең дерегі немесе 5-ші және 95-ші процентиль бойынша бекіткен жөн. Шектен шыққан мәндер 0 немесе 5 балмен шектеледі.

Кейбір көрсеткіштің бағыты біржақты емес. Әкімшілік шығынның өте

жоғары да, өте төмен де болуы ұйым үшін тәуекел белгісі болуы мүмкін. Мұндай жағдайда мақсатты аралыққа негізделген сатылы шкала қолданылады. Қызметкерлер құрамының өзгермеуі де бір жағынан тұрақтылықты, екінші жағынан жаңару мен жаңа құзыреттің жетіспеуін көрсетуі ықтимал. Сондықтан сандық мән әрдайым мазмұндық түсіндірмемен бірге қаралады.

$j$  бағытының балы  $B_j = \Sigma(a_{ij}I_{ij})/\Sigma a_{ij}$  формуласы арқылы есептеледі. Мұнда  $I_{ij}$  – көрсеткіштің 0-5 аралығындағы балы,  $a_{ij}$  – бағыт ішіндегі салмақ. Алғашқы сынақта көрсеткіштерге тең салмақ беруге болады. Жиынтық индекс  $ЖИ = \Sigma(w_j B_j)$ , мұндағы  $w_j$  – бағыт салмағы және  $\Sigma w_j = 1$ . Алдын ала нұсқада нәтижелілік пен әлеуметтік ықпалға 0,20-дан, қалған төрт бағытқа 0,15-тен берілді. Бұл салмақтар түпкілікті емес. Сынақ кезінде олар тең салмақпен алынған нәтижемен салыстырылып, ұйымдардың орны салмақ өзгергенде қаншалықты ауысатыны тексеріледі.

Жетіспейтін мәліметті нөл деп есептеу нәтиженің жоқтығы мен деректің жоқтығын шатастырады. Ақпаратты жариялау бағалау нысаны болып табылатын ашықтық немесе міндетті есептілік көрсеткішінде ғана нөл қолдануға болады. Басқа жағдайда көрсеткіш «дерек жоқ» деп белгіленеді. Бағыт бойынша балл көрсеткіштердің кемінде 75 пайызы бойынша мәлімет болғанда есептеледі, ал жетіспейтін мәлімет үлесі бөлек көрсетіледі.

Индексті бастапқы түсіндіру үшін мына жұмыс шектері ұсынылады: 0–0,99 – өте төмен; 1,00–1,99 – төмен; 2,00–2,99 – орташа; 3,00–3,99 – жоғары; 4,00–5,00 – өте жоғары деңгей. Сынақ үлестірімі алынғанға дейін бұл шектер тек бағдарлық сипатта болады. Басқарушылық шешім қабылдағанда жиынтық санмен бірге алты бағыт бойынша бейін, дерек сапасы және әр бағаның дәлелі берілуі тиіс.

### 3-кесте - Көрсеткіштерді балға айналдыру ережелері

| Көрсеткіш түрі       | Бағалау ережесі                                                                      | Негізгі сақтық шарасы                                                |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Сапалық, бар/жоқ     | 0–5 балдық нақты сипаттама; құжат пен нақты қолдану бөлек тексеріледі                | Құжаттың болуы практиканың бар екенін өздігінен дәлелдемейді         |
| Оң бағытты сандық    | $I = 5 \times (x - L) / (U - L)$                                                     | Шектерді бағалауға дейін бекіту; шеткі мән әсерін бақылау            |
| Теріс бағытты сандық | $I = 5 \times (U - x) / (U - L)$                                                     | «Аз болған сайын жақсы» қағидасының мазмұндық негізін тексеру        |
| Мақсатты аралығы бар | Мақсатты аралыққа ең жоғары балл, екі жаққа ауытқығанда төмен балл                   | Әкімшілік шығын тәрізді көрсеткішті механикалық қысқартуды болдырмау |
| Жетіспейтін дерек    | Көп жағдайда есептен шығарылады; міндетті жариялау көрсеткішінде ғана 0 болуы мүмкін | Бағыт көрсеткіштерінің кемінде 75%-ы болғанда есептеу                |

### Нәтижелерді талқылау

ҰЕҰ бірнеше тарап алдында жауап береді: мемлекет, қаржыландырушы ұйым, қызметкер, ерікті, нысаналы топ және жергілікті қауымдастық ұйым жұмысына әртүрлі талап қояды. Сондықтан бір тарапқа тиімді көрінген шешім басқа тараптың қажетіне сай келмеуі мүмкін [3; 4]. Ұсынылған үлгіде нысаналы топтың пікірі әкімшілік және сараптамалық мәліметпен қатар пайдаланыла-

ды. Бағдарламалық нәтиже оны қамтамасыз ететін басқару жүйесінен бөлек қаралмайды [5]. Ықпал көрсеткіші де ұйымның қызмет ауқымына сай болуы керек: шағын немесе қысқа жобадан қоғам деңгейіндегі түпкі өзгерісті дәлелдеуді талап ету есептілікті қымбаттатып, шынайы емес қорытындыға әкеледі [12]. Бағалау тәжірибесін зерттеген еңбектер өлшем тандау ұйымның жағдайына, басқару сапасына және қолда бар дәлелге тәуелді екенін көрсетеді [13–15].

Отандық еңбектер бағалаудың ұлттық ортаға тәуелді екенін нақтылайды. А. Иманбаева мен Н. Ляпбаева Қазақстандағы азаматтық қоғамның дамуын құқықтық және институционалдық жағдайлармен байланыстырады [16]. М. Муратова мен М. Исаева әлеуметтік әріптестікте тең құқылы диалог пен ортақ жауапкершіліктің маңызын көрсетсе [17], Б. Бокаев пен Г. Утепова мемлекет пен ҰЕҰ өзара іс-қимылының әртүрлі үлгілерін талдайды [18]. Бұл зерттеулер мемлекеттік қолдауды ғана есепке алу жеткіліксіз екенін аңғартады: бағалау ұйымның дербестігін, нысаналы топпен байланысын және қоғамдық нәтижесін де қамтуы керек. Бағдарламаларды бағалау жөніндегі әдістемелік жинақта нәтижені тұжырымдағанда бағалау сұрағы, дерек және қорытындының өзара сәйкестігін сақтау ұсынылады [19].

Қазақстандық жағдайда қолда бар әкімшілік мәліметті жаңа дерекпен толықтыру қажет. ҰЕҰ дерекқоры, жобалық есеп және қаржылық құжат ұйым туралы бастапқы мәлімет береді, бірақ өздігінен тиімділікті дәлелдемейді. Есепті уақтылы тапсыру ашықтықтың бір белгісі болғанымен, бағдарламаның сапасы мен әлеуметтік ықпалы туралы қорытынды жасауға жеткіліксіз. Сондықтан әкімшілік мәлімет бастапқы тексеру құралы ретінде, ал нысаналы топ сауалнамасы, кейінгі өлшем және тәуелсіз бағалау қосымша дәлел ретінде қолданылады.

Бір жалпы рейтинг қаржыландыру туралы шешім үшін ыңғайлы көрінгенімен, саласы, ауқымы және нысаналы тобы әртүрлі ұйымдарды жалған дәлдікпен салыстырады. Сирек кездесетін ауруы бар шағын топқа күрделі көмек көрсететін ұйымның бір қызмет алушыға шаққандағы шығыны жаппай ақпараттық науқан шығынынан жоғары болуы заңды. Бұл оның тиімсіздігін білдірмейді. Ұйымдарды қызмет саласы, негізгі міндеті, жылдық бюджеті, аумақтық ауқымы және жобаның күрделілігі бойынша алдын ала топтастыру қажет.

Бағалау көрсеткіштері ұйымның мінез-құлқына әсер етеді. Қамту санын шамадан тыс ұлғайту қызмет сапасын төмендетуі, әкімшілік шығынды орынсыз қысқарту ішкі бақылауды әлсіретуі, ал есепті ресми түрде жариялау мазмұндық ашықтықтың орнын басуы мүмкін. Сол себепті әр көрсеткіш бойынша мәліметті бұрмалау тәуекелі және оны салыстыра тексеру тәртібі алдын ала белгіленуі тиіс.

Ұсынылған үлгінің шектеулері де бар. Алты бағыт мазмұны жағынан бөлек болғанымен, олардың көрсеткіштері өзара байланысты болуы мүмкін. Мысалы, ұйымдық әлеует нәтижелілікпен, ал ашықтық қаржыландыру тұрақтылығымен қатар өзгеруі ықтимал. Байланыс тым жоғары болса, бір сипат индекс құрамында екі рет есептеледі. Салмақтар әзірге авторлық пайымға негізделген. Сарапшылардың талап қою деңгейі әртүрлі болады; ұйым беделі бағаға ықпал етуі және мемлекеттік қаржыландыруға тәуелді ұйымдарға қатысты мүдделер қайшылығы тууы мүмкін. Сандық шектер де зерттелетін ұйымдар құрамына тәуелді.

Сынақ бірнеше кезеңмен жүргізіледі. Әуелі 8-12 сарапшы мен ҰЕҰ өкілі көрсеткіштердің мазмұнға сәйкестігін бағалайды. Содан кейін әртүрлі сала, өңір және ауқымдағы кемінде 25-30 ұйым қамтылады. Сапалық көрсеткіштерді екі тәуелсіз бағалаушы кодтап, олардың келісім деңгейі есептеледі. Нысаналы топ сауалнамасындағы шкалалардың ішкі үйлесімділігі тексеріледі. Салмақ өзгерген кездегі нәтиже сезімталдық талдауымен, ал бағыттардың құрылымы

дерек көлемі жеткілікті болғанда факторлық талдаумен бағаланады. Бір жылдан кейінгі қайталама өлшем индекс нақты өзгерісті көрсете ала ма деген сұраққа жауап береді.

Бағалау есебінде алты бағыт бойынша бейін, жиынтық индекс, дерек сапасы, жетіспейтін мәлімет үлесі және бағалауды негіздейтін дәлелдер берілуі керек. Қаржыландыру туралы шешімді тек жиынтық балға сүйеніп қабылдау дұрыс емес. Төмен балл ұйым жұмысының әлсіздігін ғана емес, дерек жинау мүмкіндігінің шектеулігін немесе күрделі нысаналы топпен жұмыс істейтінін де көрсетуі мүмкін. Ұйымға бағаның негізін түсіндіру және нәтижеге қарсылық білдіру мүмкіндігін беру жүйеге деген сенімді арттырады.

**4-кесте. Әдістемені сынақтан өткізу және негізділігін тексеру жоспары**

| Кезең                  | Мақсат                                              | Ұсынылатын рәсім                                                                  | Шешім өлшемі                                         |
|------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. Мазмұндық сараптама | Көрсеткіштің маңыздылығы мен түсініктілігін тексеру | 8–12 сарапшы және ҰЕҰ өкілдері; танымдық сұхбат                                   | Маңыздылық пен түсініктілік жөніндегі келісім        |
| 2. Далалық сынақ       | Деректің қолжетімділігі мен есептеу рәсімін тексеру | Кемінде 25–30 ҰЕҰ; сала, өңір және ауқым бойынша әртүрлілік                       | Толтырылу деңгейі; уақыт пен шығын; шекті мәндер     |
| 3. Сенімділік          | Бағалаушыға тәуелділікті азайту                     | Екі тәуелсіз кодтаушы; біріздендірілген оқыту                                     | Бағалаушылар келісімі; шкаланың ішкі үйлесімділігі   |
| 4. Негізділік          | Бағыттардың көзделген мазмұнды өлшеуін бағалау      | Сыртқы өлшемдермен байланыс; іріктеме көлемі жеткілікті болғанда факторлық талдау | Жинақтаушы және ажыратушы дәлел                      |
| 5. Сезімталдық         | Салмақ пен шек өзгерісінің әсерін тексеру           | Тең және сараланған салмақтарды салыстыру; бірнеше нұсқа бойынша есеп             | Ұйым бейіні мен қорытындының тұрақтылығы             |
| 6. Қайта өлшеу         | Өзгерісті тіркеу қабілетін тексеру                  | 12 айдан кейін қайталау                                                           | Бағдарлама жақсаруы мен балл өзгерісінің қисындылығы |

**Қорытынды**

Қазақстандағы ҰЕҰ тиімділігін бағалау үшін алты бағыттан тұратын көпөлшемді үлгі ұсынылады. Ол қоғамдық сұранысқа сәйкестікті, нәтижелілікті, ресурстық тиімділікті, әлеуметтік ықпал мен орнықтылықты, ұйымдық әлеуетті, ашықтық пен есептілікті қамтиды. Бұл құрылым іс-шара мен игерілген қаражатты санаудан ұйымның нысаналы топ үшін қандай өзгеріс жасағанын және сол нәтижені жалғастыра алу мүмкіндігін бағалауға көшуге жағдай жасайды.

Үлгіде 0-5 балдық шкала, сандық көрсеткіштерді қалыпқа келтіру ережесі, алдын ала бағыттар бойынша салмақтар және бірнеше дереккөз арқылы салыстыра тексеру тәртібі берілді. Жиынтық индекс бағалаудың жалғыз қорытындысы болмауы тиіс. Басқарушылық шешім үшін ұйымның алты бағыттағы бейіні, әр бағаның дәлелі және жақсартуды қажет ететін нақты тұстары маңызды.

Әдістемені енгізер алдында ұйымдарды сала, ауқым және негізгі міндеті бойынша салыстырмалы топтарға бөлу қажет. Әр көрсеткіш нақты бағалау сипаттамасымен және деректі тексеру рәсімімен толықтырылады. Салмақтар мен шектер сынақ деректері арқылы реттеліп, сезімталдық талдауынан өткізіледі. Бағалау қорытындысы ұйымдардың қызметін жетілдіруге арналған кері байланыс ретінде қолданылғаны жөн.

**Қаржыландыру.** Жұмыс «Қоғамдық келісімді құру жағдайында үкіметтік емес ұйымдардың әлеуетін зерттеу» (ЖТН № BR24993126) бағдарламалық-нысаналы қаржыландыру аясында Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі Ғылым комитетінің қаржылық қолдауымен орындалды.

## ӘДЕБИЕТТЕР:

1. Қазақстан Республикасының 2001 жылғы 16 қаңтардағы № 142-II «Коммерциялық емес ұйымдар туралы» Заңы. URL: [https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z010000142\\_](https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z010000142_) (қаралған күні: 11.07.2026).
2. Қазақстан Республикасының 2005 жылғы 12 сәуірдегі № 36-III «Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс, стратегиялық әріптестікті іске асыруға арналған мемлекеттік тапсырыс, үкіметтік емес ұйымдарға арналған гранттар және сыйлықақылар туралы» Заңы. URL: [https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z050000036\\_](https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z050000036_) (қаралған күні: 11.07.2026).
3. Herman R. D., Renz D. O. Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 1997. Vol. 26, No. 2. P. 185–206. DOI: 10.1177/0899764097262006.
4. Herman R. D., Renz D. O. Theses on nonprofit organizational effectiveness // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 1999. Vol. 28, No. 2. P. 107–126. DOI: 10.1177/0899764099282001.
5. Sowa J. E., Selden S. C., Sandfort J. R. No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2004. Vol. 33, No. 4. P. 711–728. DOI: 10.1177/0899764004269146.
6. Lacey J. D., Schmitz H. P., Swedlund H. Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis // Voluntas. 2012. Vol. 23, No. 2. P. 434–457. DOI: 10.1007/s11266-011-9204-6.
7. OECD. Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris: OECD, 2019. URL: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf> (accessed: 12.07.2026).
8. OECD. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/543e84ed-en.
9. UNDP. Capacity Assessment Methodology: User's Guide. New York: United Nations Development Programme, 2008. URL: <https://www.undp.org/publications/capacity-assessment-methodology-users-guide> (accessed: 12.07.2026).
10. Қазақстан Республикасы Президентінің 2020 жылғы 27 тамыздағы № 390 «Қазақстан Республикасында азаматтық қоғамды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Жарлығы. URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2000000390> (қаралған күні: 11.08.2026).
11. Kusek J. Z., Rist R. C. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. Washington, DC: World Bank, 2004. DOI: 10.1596/0-8213-5823-5.
12. Ebrahim A., Rangan V. K. What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance // California Management Review. 2014. Vol. 56, No. 3. P. 118–141. DOI: 10.1525/cmr.2014.56.3.118.
13. Carman J. G. Evaluation practice among community-based organizations: Research into the reality // American Journal of Evaluation. 2007. Vol. 28, No. 1. P. 60–75. DOI: 10.1177/1098214006296245.
14. Liket K. C., Maas K. Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of best practices // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2015. Vol. 44, No. 2. P. 268–296. DOI: 10.1177/0899764013510064.
15. Anheier H. K. Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. 2nd ed. London: Routledge, 2014. DOI: 10.4324/9781315851044.
16. Иманбаева А. А., Ляпбаева Н. И. Қазақстандағы азаматтық қоғам мәселелері // Қарағанды университетінің хабаршысы. Тарих. Философия сериясы. 2021. № 2 (102). 70–76 б. DOI: 10.31489/2021NPh/70-76.
17. Муратова М., Иссаева М. Социальное партнерство в Казахстане: механизмы взаимодействия государства с неправительственными организациями при решении социальных вопросов // Казахстан-Спектр. 2021. Т. 100, № 4. С. 52–63. DOI: 10.52536/2415-8216.2021-4.04.

18. Бокаев Б. Н., Утепова Г. М. Концепции взаимодействия государства с неправительственными организациями в Республике Казахстан // Вестник университета «Туран». 2023. № 4. С. 346–359. DOI: 10.46914/1562-2959-2023-1-4-346-359.
19. Оценка программ: методология и практика / под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. Москва: Престо-РК, 2009. 396 с. URL: [https://www.eval.ru/attach\\_files/file\\_book\\_1.pdf](https://www.eval.ru/attach_files/file_book_1.pdf) (дата обращения: 13.07.2026).

## REFERENCES:

1. Qazaqstan Respublikasynyn 2001 zhylygy 16 qantardagy № 142-II «Kommertsialyq emes uymdar turaly» Zany [Law of the Republic of Kazakhstan No. 142-II On Non-Profit Organizations]. Available at: [https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z010000142\\_](https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z010000142_) (accessed 11 July 2026). (In Kazakh).
2. Qazaqstan Respublikasynyn 2005 zhylygy 12 sauirdegi № 36-III «Qazaqstan Respublikasynynyng memlekettik aleumettik tapsyrys, strategiyalyq ariptestikti iske asyruqa arналған мемлекеттік tapsyrys, ukimettik emes uymdarga arналған granttar zhane syilyaqyrlar turaly» Zany [Law on State Social Order, Strategic Partnership, Grants and Awards for NGOs]. Available at: [https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z050000036\\_](https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z050000036_) (accessed 11 July 2026). (In Kazakh).
3. Herman R.D., Renz D.O. Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1997, vol. 26, no. 2, pp. 185–206. DOI: 10.1177/0899764097262006.
4. Herman R.D., Renz D.O. Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1999, vol. 28, no. 2, pp. 107–126. DOI: 10.1177/0899764099282001.
5. Sowa J.E., Selden S.C., Sandfort J.R. No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2004, vol. 33, no. 4, pp. 711–728. DOI: 10.1177/0899764004269146.
6. Lecy J.D., Schmitz H.P., Swedlund H. Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis. *Voluntas*, 2012, vol. 23, no. 2, pp. 434–457. DOI: 10.1007/s11266-011-9204-6.
7. OECD. Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris, OECD, 2019. Available at: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf> (accessed 12 July 2026).
8. OECD. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. Paris, OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/543e84ed-en.
9. UNDP. Capacity Assessment Methodology: User's Guide. New York, United Nations Development Programme, 2008. Available at: <https://www.undp.org/publications/capacity-assessment-methodology-users-guide> (accessed 12 July 2026).
10. Qazaqstan Respublikasy Prezidentinin 2020 zhylygy 27 tamyzdagy № 390 Zharlygy [Presidential Decree No. 390 approving the Concept for the Development of Civil Society until 2025]. Available at: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2000000390> (accessed 11 August 2026). (In Kazakh).
11. Kusek J.Z., Rist R.C. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. Washington, DC, World Bank, 2004. DOI: 10.1596/0-8213-5823-5.
12. Ebrahim A., Rangan V.K. What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 2014, vol. 56, no. 3, pp. 118–141. DOI: 10.1525/cmr.2014.56.3.118.
13. Carman J.G. Evaluation practice among community-based organizations: Research into the reality. *American Journal of Evaluation*, 2007, vol. 28, no. 1, pp. 60–75. DOI: 10.1177/1098214006296245.
14. Liket K.C., Maas K. Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of best practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2015, vol. 44, no. 2, pp. 268–296. DOI: 10.1177/0899764013510064.
15. Anheier H.K. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. 2nd ed. London, Routledge, 2014. DOI: 10.4324/9781315851044.
16. Imanbayeva A.A., Lyapbayeva N.I. Qazaqstandagy azamattyq qogam maseleleri [Civil society issues in Kazakhstan]. Qaragandy universitetinin khabarshysy. *Tarikh. Filosofiya seriyasy*, 2021, no. 2 (102), pp. 70–76. DOI: 10.31489/2021HPH/70-76. (In Kazakh).
17. Muratova M., Issaeva M. Sotsial'noe partnerstvo v Kazakhstane: mekhanizmy vzaimodeistviya gosudarstva s nepravitel'stvennymi organizatsiyami pri reshenii sotsial'nykh voprosov [Social partnership in Kazakhstan: mechanisms of interaction between the state and NGOs in addressing social issues]. *Kazakhstan-Spectrum*, 2021, vol. 100, no. 4, pp. 52–63. DOI: 10.52536/2415-8216.2021-4.04. (In Russian).
18. Bokaeв B.N., Utepova G.M. Kontseptsii vzaimodeistviya gosudarstva s nepravitel'stvennymi organizatsiyami v Respublike Kazakhstan [Concepts of interaction between the state and NGOs in the Republic of Kazakhstan]. *Vestnik universiteta Turan*, 2023, no. 4, pp. 346–359. DOI: 10.46914/1562-2959-2023-1-4-346-359. (In Russian).
19. Kuzmin A.I., O'Sullivan R., Kosheleva N.A., eds. *Otsenka programm: metodologiya i praktika* [Program evaluation: methodology and practice]. Moscow, Presto-RK, 2009, 396 p. Available at: [https://www.eval.ru/attach\\_files/file\\_book\\_1.pdf](https://www.eval.ru/attach_files/file_book_1.pdf) (accessed 13 July 2026). (In Russian).