

«Долбоорду башкаруу жана иштеп чыгуу» Тренинги

“Элдин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Швейцария Өкмөтү тарабынан каржыланат

Тренингдин максаты:

Тренингдин катышуучуларына долбоорлорду башкаруу инструменттери тууралуу маалыматты берүү жана гранттарды алуу үчүн арыздын формасын толтуруу жөндөмүн өнүктүрүү

Тапшырмалар:

- Долбоордун цикли менен тааныштыруу
- Эффективдүү топтун мүнөздөмөсүн алып чыгуу
- Долбоордун логикалык алкагын иштеп чыгуу
- Грант үчүн арыздын болжолдуу формасын толтуруу

“Элдин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Швейцария Өкмөтү тарабынан каржыланат

№1 сессия

Долбоор деген эмне, долбоордун
мүнөздөмөсү, долбоордун
турмуштук цикли

№1 сессия

Долбоор деген эмне?

Projectus лат. сөзүнөн – алдыга ташталган.

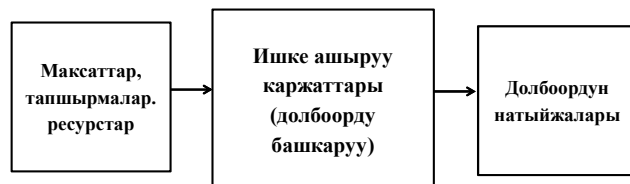
Долбоор – бул адатта уникалдуу, кайра кайталанбаган мүнөзгө ээ, алдын ала пландаштырылган максатка жетүүгө багытталган тапшырмалардын жана иш-чаралардын айкалышуусу.

Долбоор – белгилүү бир так максаттарды алдын ала маалым болбогон шарттарда, чектелүү ресурстар менен белгиленген мөөнөттө ишке ашыруу ою.

“Элдин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Швейцария Өкмөтү тарабынан каржыланат

№1 сессия

Долбоордун жөнөкөйлөштүрүлгөн схемасы



“Эддин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Швейцария Окмөтү тарабынан каржыланат

№1 сессия

Долбоордун мүнөздөмөсү:

- Долбоордун Биринчи өзөктүк мүнөздөмөсү – бул анын чектелүү болгонунда (убакыт, жыйынтык, милдет жана максаттар, талап кылынган ресурстар боюнча, ж.б.). Долбоордун бул маанилүү мүнөздөмөсү анын аткарылышын көзөмөлдөөгө жардам берет (ар бир баскычтын так өлчөнгөн жыйынтыктары белгиленген баскычтардын эсебинен); долбоорду ишке ашыруу үчүн зарыл жана анын максатына жетүү үчүн жетишерлик болгон ресурстардын так санын билүү эртең долбоордун мындан дагы эффективдүү ишмердүүлүгү үчүн “дагы бир аз кошуп коюуну” сурабайт деген ишенимди жаратат.
- Долбоордун Экинчи мүнөздөмөсү – анын бүтүндүгүндө. Долбоор өзүнүн негизинде эмнеге жетээри тууралуу толук сүрөттү сөзсүз камтыйт. Бул болсо долбоор башталганга чейин эле коротула турган каражаттын эффективдүүлүгүн баалоого жардам берет.
- Үчүнчү мүнөздөмө – долбоордун ырааттуулугу жана байланышы. Долбоордун негизги бөлүктөрү жана анын курамы бири-бири менен логикалык байланышта болуш керек жана бири-бири менен жүүрүлүшүп, бири-бирин толуктап турушу керек.

“Эддин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Швейцария Окмөтү тарабынан каржыланат

№1 сессия

Долбоордун мүнөздөмөсү:

- Төртүнчү мүнөздөмө – долбоордун авторлорунун компетенттүүлүгү. Мисалы, өтө көп учурда социалдык мааниси бар жана кайрымдуулук долбоорлорунда алардын максаттары жана ыкмалары ажыратылбайт.
- Бешинчи мүнөздөмө – каржылоо бүткөндөн кийин долбоордун тагдыры. Эгерде финансист тиги, же бул долбоорду, тиги же бул уюмду “асырап алууга” “көңүлү болбой” турган учурда бул мүнөздөмө долбоорду баалоонун критерийи болуп калат. Бул критерий долбоор суроого жоопту камтышы керектигин билдирет – долбоорду каржылоону улантпай койбойт деп ким кепилдик бере алат; долбоордун андан кийин каржыланышы башка булактардан болот деп ким кепилдик бере алат. Адатта бул жерде кийинки каржылоо болот деген ишенимдин гана болгону жетишсиз – мында андан кийин каржылоонун эсебинен маселе чечилиши мүмкүн болгон иш-чаралардын жана аракеттердин конкреттүү планы талап кылынат. Экономикалык негиздеме (эгерде долбоорду өзүн өзү каржылоого өткөрүү болжолдонсо), ниеттер тууралуу протоколдор, же мындан ары долбоордун башка субъекттер (бийлик, коммерциялык структуралар) тарабынан каржыланышы тууралуу келишимдер ж.б. аракеттенүү планына кошумча боло алат.
- Алтынчы мүнөздөмө – бул конкреттүү долбоорду каржылоо уюмдун жалпысынан өнүгүүсүнө канчалык деңгээлде көмөктөшүүдө.

“Эддин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Швейцария Окмөтү тарабынан каржыланат



“Эддин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Швейцария Окмөтү тарабынан каржыланат

№1 сессия

Долбоордун өмүр цикли:

Долбоордун цикл түшүнүгү, б.а. анын өнүгүүсүнүн процесси идеядан баалоого чейин. Адатта долбоор бардык даярдыктар жана бекитүүлөр фазасы аяктагандан кийин чындап башталат деп эсептешет. Чындыгында долбоор андан эрте, кимдир бирөө аны ойлонуштуруп, өз убактысын, билимин ж.б. сарптай баштаганда эле чындап башталат. Болочок долбоордун негизги сапаттары дал ушул баскычта башталат.

№1 сессия

Долбоордун жалпылаштырылган өмүр цикли



№ 2 сессия Долбоордук топту башкаруу, топтогу ролдорду аныктоо, начар топтун белгилери

ИНСТИТУТ
ПОЛИТИКИ
РАЗВИТИЯ

№ 2 сессия Долбоордук топту башкаруу алгоритми



№ 2 сессия

Эффективдүү топтун жети мүнөздөмөсү

Жогорку натыйжа көрсөтө турган команда болуу үчүн ошол топ жыйынтыкка жетишүүнүн жогорку мүмкүнчүлүгүнө ээ болуп, бири-бири менен иштешүүдөн ырахат алышы керек.

Жогорку натыйжа көрсөтө турган команда болуу үчүн группадагы аракеттердин стратегиясын түзгөн жети мүнөздөмө:

- Коммуникация жана өз ара мамилелер
- Жалпы максаттар жана баалуулуктар
- Моралдык даярдык
- Бирин-бири урматтоо жана сыйлоо атмосферасы
- Ички энергия
- Оптималдык өндүрүш менен жыйынтыкка жетүү
- Абсолюттук ийкемдүүлүк

№ 2 сессия

Коммуникация жана өз ара мамилелер:

Команда – ачык баарлашуу принцибине негизделген. Эффективдүү чечим кабыл алуу үчүн зарыл болгон тиешелүү маалыматтын баарын команданын мүчөлөрү ала алат. Катышуучулар өз пикирин билдирип, ойлору жана ичиндеги сезимдери менен коркпостон бөлүшө алат. Бирин-бири үгүү пикирди билдирүү өңдүү эле маанилүү. Пикирлер жана ойлордогу айырмаларды сыйлашат жана жаңжалды башкаруу ыкмаларын түшүнүү менен кабыл алышат. Чынчыл жана аярлуу кайра байланыш болгон үчүн команданын мүчөлөрү өзүнүн күчтүү жана чабал жактарын жакшы түшүнө баштайт. Ишеним, түшүнүү жана колдоо атмосферасы сакталат. Топтун биримдиги өтө жогорку деңгээлде. Команда топтун ичиндеги мамилелерди эффективдүү колго алат.

№ 2 сессия

Жалпы максаттар жана баалуулуктар:

Жогорку натыйжа көрсөтө турган команданын мүчөлөрү жалпы максатка ээ. Алар команданын иши эмнеден тураарын жана бул эмне үчүн маанилүү болгонун түшүнүшөт. Алар команда эмнеге умтулганын, алар негизделген нормалар жана баалуулуктар кандай болгонун так айтып бере алышат. Команданын мүчөлөрү жогорку максаттарын биргелешип иштеп чыгып, аларды команданын жалпы көз карашы менен шайкеш келтирет. Аларга бул максаттарга жетүүнүн стратегиясы түшүнүктүү. Команданын ар бир мүчөсү бул максаттарды жана баалуулуктарды ишке ашырууда өзүнүн ролун түшүнөт.

№ 2 сессия

Моралдык даярдык

- Команданын ар бир мүчөсү өз ишине берилген жана бул командага тиешелүү болгон үчүн сыймыктанат. Командага ишенген жана берилген мүчөлөр келечекке оптимисттик көз менен карайт. Команданын мүчөлөрү жеке жана жамааттык жетишкендиктер үчүн кубанат жана биргелешип иштешүүдөн ырахат алат.
- Ушул жети мүнөздөмөдөн *Оптималдуу өндүрүш менен жыйынтыкка жетүү жана Моралдык даярдык* өзгөчө маанилүү. Чындап эле жогорку натыйжа көрсөтө турган команда болуу үчүн топ жыйынтыкка жетүүнүн жогорку мүмкүнчүлүктөрүнө ээ болуп, бири-бири менен иштешүүдөн ырахат алыш керек.

№ 2 сессия

Бирин-бири урматтоо жана сыйлоо атмосферасы

Жеке жана жамааттык жетишкендиктер өз убагында жетекчи жана команданын башка мүчөлөрү тарабынан белгиленип, маанилүү даталар, жетишкендиктер жана окуялар көз жаздымда калбайт. Команданын мүчөлөрү бирин-бири сыйлап, команданын ишмердүүлүгүндө жана алар аткарып жаткан иштерде өз салымын сезип турат.

№ 2 сессия

Ички энергия

Команданын мүчөлөрү алар бардык тоскоолдуктарды жеңе алаарын жана максатына жетээрин билишет. Алар миссиясын ишке ашыруу үчүн зарыл болгон бардык маалыматка ээ болушат. Уюштуруучулук баалуулуктар, саясат жана процедуралар команданы колдоп, анын ишмердүүлүгүн көзөмөлдөп турат. Бири-бирине карата сый мамиле команданын мүчөлөрүнө милдеттерди өз ара бөлүшүүгө, бири-бирине жардам берүүгө жана тоскоолдуктарды жеңүүдө демилге көтөрүүгө түрткү болот. Өсүү ыктымалдуулугу жана жаңы нерселерди үйрөнүү мүмкүнчүлүгүнө команданын ар бир мүчөсү ээ. Жеке жана жамааттык күч сезими баарында бар.

№ 2 сессия

Оптималдык өндүрүш менен жыйынтыкка жетүү

Жогорку натыйжа көрсөткөн команда олуттуу жыйынтыктарга жетет. Уюмдун ийгиликтеринин негизги факторлору түшүнүктүү. Команда жакшы натыйжа көрсөтүү менен иштин сапатынын жогорку стандарттарын кармайт. Команданын мүчөлөрү өз мөөнөтүндө ишин бүтүрүп, алдына койгон максаттарына жетет. Команда оптималдуу жыйынтыкка жетүү үчүн жана активдүүлүккө, чыгармачылыкка түрткү бере турган чечимдерди кабыл алуунун жана маселени чечүүнүн эффективдүү ыкмаларын иштеп чыкты. Команданын мүчөлөрү жамаатта иштешүүнүн жана милдеттерди аткаруунун жакшы ыкмаларын өздөштүрдү.

№ 2 сессия

Абсолюттук ийкемдүүлүк.

Команданын мүчөлөрүнө ийкемдүүлүк мүнөздүү. Алар түрдүү тапшырмаларды аткарып, бардык зарыл болгон функцияларды жасай алат. Команданын өнүгүүсү үчүн жоопкерчилик жана лидерлик команданын мүчөлөрү ортосунда бөлүштүрүлгөн. Команданын ар бир мүчөсүнүн күчтүү сапаттары аныкталып, алар колдонулат, жеке аракеттер зарыл болгон учурда координацияланат. Команда шамдагай жана ачык. Команданын мүчөлөрү башкалардын пикирлерин угуп, сезимдерин баалап, иштен ырахат алып, көңүл ачууну да билет. Команданын мүчөлөрү өзгөрүүлөрдүн зарылдыгын билип, өзгөрүп жаткан шарттарга даяр турат. Буга чейин алынган тажрыйбалар командага өзгөрүүлөргө даяр болууга жана тышкы, ички чөйрөнүн талаптарына жооп берүүгө мүмкүнчүлүк берет.

№ 2 сессия

Жеке иш

«Командадагы ролду аныктоо»

«Өзүн өзү баалоо»

НАЧАР ТОПТУН 11 БЕЛГИСИ

Команданын жетекчилери жана мүчөлөрү иштин эффективдүүлүгүнүн төмөнкү деңгээлин мойнуна алганда жана төмөнкүдөй белгилер пайда болгондо команданы бириктирүү зарылчылыгы жаралганын билишет

- Өндүрүштүн жана жыйынтыктын төмөндүгү
- Команда мүчөлөрүнүн ресурстарын таасирсиз колдонуу
- Ролдорду жана жоопкерчиликтерди бөлүштүрүүдө башаламандык
- Максатка жетүүдө мөөнөтүнөн кечигүү
- Бүдөмүк жана кабыл алынбаган чечимдер
- Маселенин сапатсыз аныкталышы
- Жалпы чогулуштарга аз санда катышуу, же катышпай калуу, же мажбурлоо жолу менен катышуу
- Бирин-бири түшүнүүдө тоскоолдук жараткан чечилбеген жаңжалдар
- Команданын мүчөлөрүнүн көп убактысы жана нерви кеткенде
- Эч нерсеге көңүл бурбай, чыгармачылыктын жоголуусу
- Түзүлгөн кырдаалга карата “атакага өтүү” мамилеси

Сессия №2

Команданы жандандырууну камсыздай турган шарттар

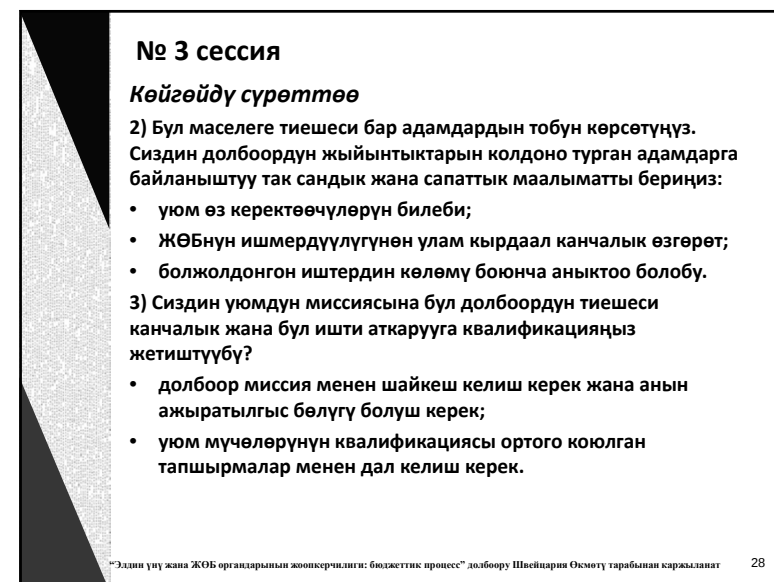
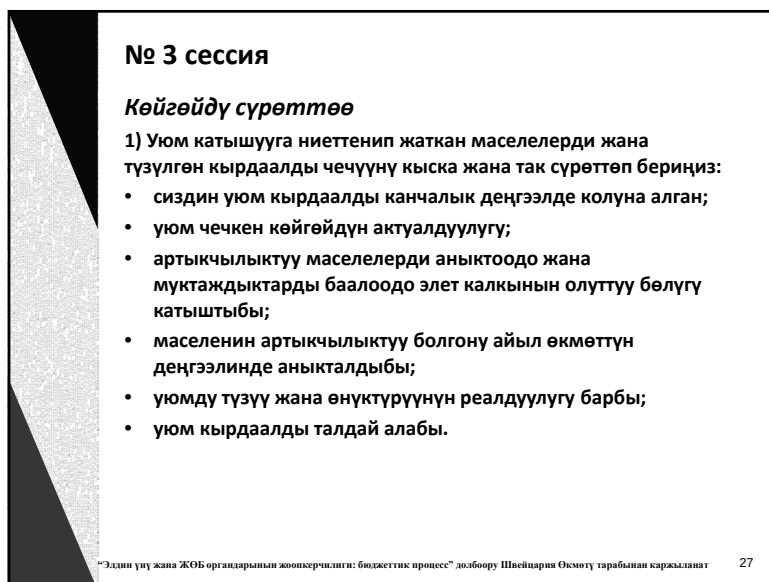
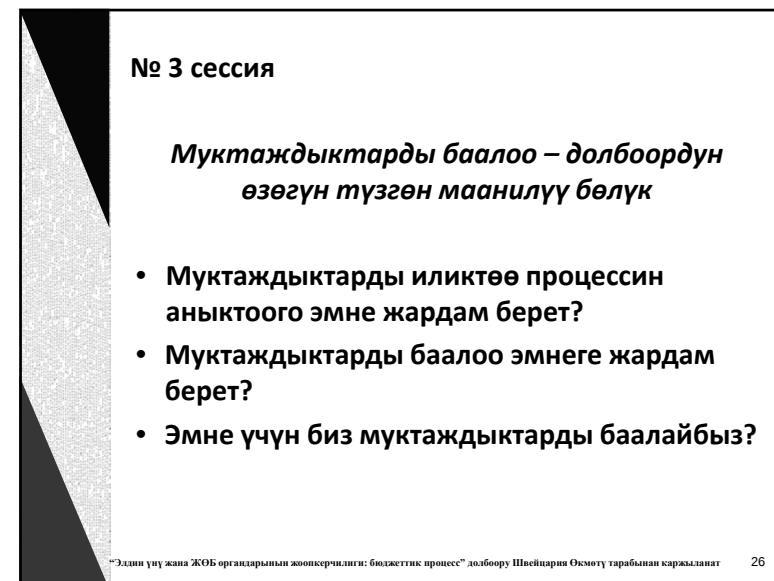
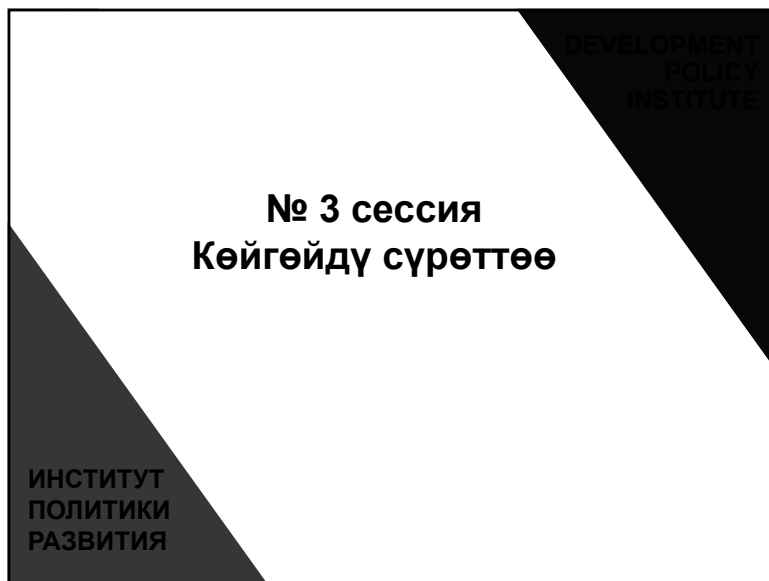
- **Жетекчинин кызыгуусу, колдоосу жана активдүү катышуусу.** Команданы формалдуу лидерсиз же анын катышуусуз жандандыруу мүмкүн эмес. Эгерде жетекчи кайдыгер мамиле жасап, көрүлүп жаткан аракеттерге өтө эле катаал мамиле жасаса, процесс татаалдашат.
- **Лидер команда ага кандай ролду берсе, ошону аткарууга аракет жасаш керек.**
- **Команданын бардык мүчөлөрү анын ийгиликтүү иш алып баруусу үчүн жоопкерчиликти тең бөлүшүш керек.** Жоопкерчиликти жоктугу «байкоочу» турумун ээлеп, процесстен четтеп калуу мүмкүнчүлүгүн түзөт.

Сессия №2

Команданы жандандырууну камсыздай турган шарттар

Команданын бардык мүчөлөрү топтун ичинде болуп жаткандарды иликтеп, ага анализ жасап, жамааттык өндүрүштү баалоого аракет жасашы керек. Учурдагы процесстерди анализдөө жана эффективдүүлүктү баалоо – команда менен жашаган жана аны менен өлгөн токтобогон ишмердүүлүк.

- **Жалпы чогулуштар болбосо, команданы жандандыруу да мүмкүн эмес.** Жетекчи менен жекеме-жеке жолугушуулар команда мүчөлөрү ортосундагы түз баарлашууга жетпейт. Команда мүчөлөрү ийгиликтүү иш алып баруу үчүн өздөрүн бирдиктүү топ катары кабыл алышы керек.
- **Команданы жандандыруу атайын жолугушуулар, тренингдер жана кеңешчилердин сапарлары менен чектелбеши керек.** Бул иш ордунда өтүп жаткан күнүмдүк процесс. Команданын мүчөлөрү атайын окууларда жана тренингдерде үйрөнгөнүн колдонушу керек.
- **Команданы жандандыруу – бир жолку иш-чара эмес,** бул диагностиканы, аркеттерди пландоо жана аткарууну, жыйынтыкты баалоону камтыган узак мөөнөттүү процесс.



№ 3 сессия

Көйгөйдү туура чечүүнүн критерийлери

Көйгөйдү сүрөттөө.

Көйгөйдү жакшы сүрөттөө төмөнкү схема менен жүрөт:

- өзгөрүүнү талап кылган кырдаалды кыскача мүнөздөйт;
- тиги, же буга тиешелүүлөрдүн чөйрөсүн аныктайт;
- сандык маалымат берет;
- уюштуруучулук муктаждыктар/максаттарга тиешелүү суроолорду карайт.

№ 3 сессия

Көйгөйдү жакшы сүрөттөө төмөнкү схема менен жүрөт

Себептер (төмөнкүлөрдү караңыз):

- бул көйгөй эмне үчүн пайда болду;
- бул көйгөйдү канча себептер жаратып жатат;
- бул көйгөйлөр бири-бири менен байланышканбы.

Кесепеттери (төмөнкүлөрдү караңыз):

- көйгөйдүн кесепеттери кандай;
- ал канча адамга таасирин тийгизип жатат;
- саясий, маданий, экономикалык кесепеттери барбы.

№ 3 сессия

Кичи топтордо иштөө (30 мүнөт): көйгөйдү сүрөттөө:

Төмөндө берилген кеңештердин жардамы менен калктын алдында турган 3-4 маселенин айланасында 3-4 кичи топто иштейли.

№ 4 сессия Долбоордун максаты жана тапшырмалары

ИНСТИТУТ
ПОЛИТИКИ
РАЗВИТИЯ

DEVELOPMENT
POLICY
INSTITUTE

№ 4 сессия

Долбоордун максаты:

- алдыга коюлган маселени кантип чечесиз?
- жыйынтыгын канчалык так элестетип жатасыз?
- Максат деген эмне?

№ 4 сессия

Максат деп ортодо пайда болгон маселени чечүү деп аныктасак болот. Бул – долбоор жетише турган жана олуттуу салым кошо турган узак мөөнөттүү өзгөрүүлөр.

Максаттын негизги багыттары – долбоордун алкагындагы маселени чечүүдө сиз пландаштырган ишмердүүлүк эмнеге алып келээрин жана эмнеге өбөлгө түзөөрүн көрсөтүү.

№ 4 сессия

Максатты чечмелөөдө SMART критерийлерин колдонуңуз:

Specific	Конкреттүүлүк	Кайсы кырдаал, кантип, каерде жана качан өзгөрүүнө байланыштуу тапшырма түшүнүктүүбү?
Measurable	Өлчөнө алуусу	Максаттар өлчөнө алабы (мисалы, көрсөткүч канчага көбөйөт, же канча адам катышат)?
Area-specific	Аймактык	Тапшырма районду же калкты көрсөтүп жатабы (жынысы, жаш курагы, айыл)?
Realistic	Реалдуулук	Долбоор көрсөтүлгөн ар бир тапшырмада өзгөрүүлөргө жана жылыштарга алып келеби?
Time-bound	Аныктык	Тапшырма ага жетүүнүн убактысын көрсөтүп жатабы (мисалы, долбоордун алгачкы бөлүгүндө, же жарымында)?

№ 4 сессия

Долбоордун тапшырмасы

Долбоордун максатына жетүү үчүн зарыл болгон кадамдарды кыскача сүрөттөйбүз (ишмердүүлүк, андан тышкары аралаша турган калктын тобу).

Аларга кандай жол менен жетейин дейсиз?

- маселени баскыч-баскычы менен чечүү;
- маселени чечүүдөгү аракеттердин ырааттуулугу туурабы;
- маселени чечүү үчүн тапшырмаларды туура аныкталганы бааланат.

Тапшырма деген эмне?

№ 4 сессия

Долбоордун тапшырмасы – бул алдыга коюлган максаттарга жетүү жана алдыдагы маселени чечүүгө багытталган конкреттүү жетишкендиктердин сериясы. **Тапшырма** процесс эмес, ал соңку жыйынтык. Бул долбоордун жыйынтыгында эмне болоорун сүрөттөйт.

Тапшырма - максатка жетүү боюнча бүткөн аракеттердин сериясы

Тапшырма – Сиз керектөөчүгө сунуш кылган кызмат.

Тапшырма канчалык анык болсо, аны аткарууга багытталган ишмердүүлүктү пландоо жана ишке ашыруу ошончолук жеңил болот. Тапшырманы так аныктоо долбоордун ийгилигин баалоо ишин ошончолук жеңилдетет.

№ 4 сессия

Тапшырманы жазууда процессти, аракетти билдирген сөздөрдөн качыңыз. Мунун ордуна "бүттү" деген маанини берген сөздөрдү колдонуңуз. Мисалы:

- | | |
|------------------|------------|
| • «Процесс»: | «Бүттү»: |
| • Колдоо | Окутуу |
| • Жакшыртуу | Бөлүштүрүү |
| • Күчөтүү | Кичирейтүү |
| • Көмөктөшүү | Чоңойтуу |
| • Координациялоо | Уюштуруу |
| • Кайра коюу | Даярдоо |

Тапшырмалар **конкреттүү** (эмне жана качан) жана **өлчөнө** турган (канча), андан тышкары **ылайыктуу** (кырдаалга толук жооп берген) жана **реалдуу** болуш керек.

№ 4 сессия

Кичи топтордо иштөө (30 мүнөт)
«Долбоордун максаттары жана тапшырмалары»:

3-4 кичи топто SMART критерийин колдонуп, 3-4 максаттын жана тапшырманын үстүнөн иштейбиз

№ 5 сессия

Долбоордун логикалык алкагы

ИНСТИТУТ
ПОЛИТИКИ
РАЗВИТИЯ

DEVELOPMENT
POLICY
INSTITUTE

№ 5 сессия

Долбоордун логикалык алкагы (ДЛА)

ДЛА – долбоордун менеджментинин жана пландоосунун инструменти. Ал төмөнкүлөр үчүн көмөктөшөт:

- долбоордун натыйжасында өзгөрүүлөрдү талап кылган кырдаалды анализдөө;
- долбоордун максатын жана тапшырмасын аныктоо;
- долбоордун аткарылышына бир багыттуу мониторинг жүргүзүү;
- долбоордун таасирин баалоо.

№ 5 сессия

ДЛА түзүүнүн жети кадамы:

1. кызыкдар тараптарды аныктоо;
2. долбоор чече турган маселелерди аныктоо;
3. маселелерди максат жана тапшырмаларга өткөрүү;
4. максат жана тапшырмалардын иерархиясын түзүү;
5. алдыга коюлган тапшырмаларды чечүү үчүн зарыл болгон аракеттерди аныктоо;
6. тышкы кооптуу жагдайларды аныктоо;
7. долбоордун жыйынтыгын баалоонун критерийлерин жана алдыга коюлган максаттарга жетүүнүн критерийлерин аныктоо, андан тышкары баалоонун ыкмалары жана каражаттары.

№ 5 сессия

«Долбоордун логикалык алкагы»:

Долбоордун аталышы: _____

Узак мөөнөттүү максат: (долбоордун айынан боло турган өзгөрүүлөр же кырдаалдын жакшыруусу) _____

Иш-чаралар	Күтүлгөн натыйжалар	Индикаторлор	Маалымат булагы
Жыйынтыкка жетишүү үчүн зарыл болгон, долбоор тарабынан ишке ашырылган аракеттер	Долбоордун жалпы максатына жетүү үчүн долбоор бериши керек болгон кызматтар, продукттар же жыйынтыктар	Кайсы индикаторлор өлчөөгө жардам берет жана жыйынтыгы кандай болот	Протоколдор, иш-чаралар

№ 5 сессия

Логикалык алкак долбоордун логикасын, максаттарын, бул максаттарга жетүүнүн индикаторлорун бириктирүүнүн пайдалуу ыкмасы, бул пландоо жана индикаторду аныктоонун башкы аспабы.

ДЛА боюнча таблицаны «Мониторинг жана баалоо» сессиясынан кийин толтурабыз

DEVELOPMENT
POLICY
INSTITUTE

ИНСТИТУТ
ПОЛИТИКИ
РАЗВИТИЯ

№6 сессия

Долбоорду ишке ашырууда иш
планы

№6 сессия

Жумуш графиги:

№	Жумуш түрү	Аткаруу мөөнөтү	Иштердин аткаруунун пландык жана иш жүзүндөгү мөөнөттөрү															
			Ай, апта				Ай, апта				Ай, апта				Ай, апта			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.		Пландык																
		Иш жүзүндө																
2.		Пландык																
		Иш жүзүндө																
3.		Пландык																
		Иш жүзүндө																
4.		Пландык																
		Иш жүзүндө																

“Элдин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Швейцария Окмөгү тарабынан карамалат

46

№6 сессия

Иш аткаруунун жалпы планы, ыкмалары жана мөөнөтү

№	Иштин түрү	Ишти аткаруу ыкмасы	Аткаруу мөөнөтү	Жооптуулар	Иштин аткарылышын көзөмөлдөө ыкмалары
1	Материалдарды, жабдууларды сатып алуу				
1.1	Сатып алуу тууралуу билдирүүлөр				
1.2	Тендердик комиссияны түзүү				
1.3	Тендерди өткөрүү				
2	Курулуш иштери				
3	Биргелешкен мониторинг жана баалоону жүргүзүү (көзөмөл)				
4	Курулушту көзөмөлдөө				
5	Объекти кабыл алуу-өткөрүп берүү				
6	Бүткөн объекти колдонуу жана кармоо				
7					

DEVELOPMENT
POLICY
INSTITUTE

ИНСТИТУТ
ПОЛИТИКИ
РАЗВИТИЯ

№7 сессия

Долбоордун бюджети

12

№7 сессия

ДОЛБООРДУН БЮДЖЕТИ – бул долбоорду ишке ашыруу үчүн зарыл болгон чыгашалардын болжолдуу сметасы. Бюджет долбоордо коюлган максат жана тапшырмалардын реалдуулугун аныктоо мүмкүнчүлүгүн берет. Угармандар менен кошулуп, арызда көрсөтүлгөн бюджеттин бардык категориясын тактап, бюджет боюнча төмөндөг форманы туура толтуруунун маанисине көңүл бурабыз

“Элдин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Шейнария Окмөтү тарабынан каржыланат

49

№7 сессия

Чыгашалардын категориясы (долбоордук сунушка ылайык)*	Өлчөө нүн бирдиги	Биродик үчүн баасы	Саны	Сумма (сом менен)		
				Баары	Талап кылынган сумма	салымдар жамааттардын өнөктөштөрүнүн
Иштин баасы						
Материалдардын баасы						
Жабдуунун баасы						
Автотехниканын ижара баасы						
Кеңеш жана көзөмөл кызматтардын баасы						
Инвестициялык чыгымдардын жалпы суммасы:						
Анын ичинде жамааттын накталай салымы						
Жамааттардын төлөнбөгөн эмгек салымы						50

50

№8 сессия Долбоордун мониторинги жана баалоосу

ИНСТИТУТ
ПОЛИТИКИ
РАЗВИТИЯ

DEVELOPMENT
POLICY
INSTITUTE

№8 сессия

Долбоордун мониторинги жана баалоосу

Мониторинг жана баалоо долбоорлорду башкаруунун маанилүү компоненттери болуп эсептелет. Бул бири-бири менен тыгыз байланышта болсо да эки ар башка процесс. Маңызы канчалык деген суроо жаралышы мүмкүн. Отчеттуулукпу? Анткени баары пландаштырылган, чыгашалар бааланды. Ошентсе да долбоордун өзүн белгисиздик жана коркунуч коштоп жүрөт, андыктан “баары ойдогудай жүрүп жатат” деген ишенимде болуу үчүн дайыма иш жүрө турган сырткы шарттарды долбоордун ичине киргизилгени менен салыштырып турушубуз керек. Бул шарттар өзгөргөндө мурда түзүлгөн планга өзгөртүү киргизүү зарыл.

“Элдин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Шейнария Окмөтү тарабынан каржыланат

52

№8 сессия

Мониторинг – бул долбоордун бардык аспектиери боюнча белгилүү бир маалыматтарды топтоо процесси. Мониторинг жетекчини төмөнкүлөр үчүн зарыл болгон маалымат менен камсыз кылат:

- Учурдагы кырдаалдын анализи
- Маселени аныктоо жана чечим издөө
- Багыттардын жана мисалдардын ачылышы
- Долбоорду аткаруу планын кармоо
- Белгиленген тапшырмаларды аткарууда прогресстин өзгөрүүсү жана болочок максаттарды жана тапшырмаларды кайра карап чыгуу
- Адам, каражат жана материалдык ресурстар боюнча чечим кабыл алуу

№8 сессия

Баалоо “бир нерсени баалоо/маанисин баалоо” деп аныкталып, сөзсүз мониторингдин артынан жүрөт. Максат: долбоордун аткарылышын баалоо жана анын салыштырмалуу мурда макулдашылган максаттарга таасири. Адатта актуалдуулуктун сырткы, мөөнөттүү баасы, аткаруу баасы, белгиленген максаттардын контекстинде долбоорго эффективдүүлүгү жана таасири бааланат.

№8 сессия

Мониторинг жана баалоого жолдор

Долбоордун мониторингинин жана баалоосунун жалпыга белгилүү үч жолу бар:

- **Катышуу жолу**
- **Катышуусуз жолу**
- **Биргелешкен жолу**

№8 сессия

Катышуу жолу – тапшырманы пландоо жана аткарууга катышкан кызматкерлер, өнөктөштөр, адамдар, менеджерлер жана башкалар. Бул жол ортосунда баалоо, мониторинг жана акыркы баалоо учурунда колдонулса болот. Катышуу деңгээли долбоордун мүнөзүнөн жана максатынан көз каранды.

№8 сессия

Катышуусуз жолу – тапшырма тиешелүү тажрыйба жана компетенцияга ээ болгон көз карандысыз адамдар, же команда тарабынан аткарылат. Алар башка адамдар менен кеңеше алат, бирок дал ошолор маалыматтын анализи, сунушталган бүтүмдөр жана сунуштар үчүн жооптуу болот.

№8 сессия

Биргелешкен жолу – көз карандысыз эксперт тарабынан объективдүү жана квалификациялуу салымдын артыкчылыктарын кызматкерлер жана бенефициарлардын катышуусу берген артыкчылыктарды айкалыштырган жолу. Алар командада иликтөөчүлөр болуп иштейт. Бул жол ортосунда баалоо, мониторинг жана акыркы баалоо өзгөчөлөнгөн компетенттүүлүккө ээ адам тарабынан салымды талап кылган, бирок мында кызматкерлердин жана жамааттын жана бенефициарлардын өкүлдөрүнүн катышуусу зарыл болгон учурда колдонулат.

№8 сессия

Мониторинг жана баалоонун процедуралары

Мониторингди ким жүргүзөт?

- Мониторингдин биринчи тепкичин долбоордо иштеген кызматкерлер аткарат. Бөлүмдүн жетекчилери кызматкерлердин жана алар аткарып жаткан конкреттүү тапшырмаларынын мониторинги үчүн жооп берет, ал эми долбоордун менеджери анын бардык аспектилеринын мониторинги үчүн жооп берет.
- Мониторингдин экинчи тепкичин акча бөлгөн ишкана аткарат. Долбоор аткарылып жаткан жерлерге барып, долбоордун менеджерлеринен отчет алуу менен заказ берген тарап долбоордун прогрессине жана максатка жетүүсүнө көз салат.
- Долбоордун ишке ашырылышы тууралуу калкка ачык-айкын маалымат берүү үчүн жергиликтүү кеңештин же мониторинг комитетинин (курамына жергиликтүү кеңештин депутаттары жана жамааттын лидерлери кирет) алдында убактылуу комиссия түзүлөт.

№8 сессия

Көрсөткүчтөр – бул сиз каалап жаткан жыйынтык менен реалдуу жыйынтыкты салыштырууга жардам бере турган жалпы сандык далилдер. Алар “Эмне үчүн сиз алдыңызга койгон максатка баратам деген ишенимдесиз?” деген суроого жооп берүүгө жардам берет. Эң мыкты көрсөткүчтөр – санаганга оңой болгон жана сан түрүндө гана берилген маалыматты кичи топтон чоң топко чейин (мисалы, колдонуучулар жана аймактын калкы) иликтөөнүн жыйынтыгы катары көрсөтүүгө боло тургандары. Долбоордун максаттары жана тапшырмаларына байланыштуу бир чечимге токтосоңуз бул көрсөткүчтөрдү иштеп чыгасыз. Бул максаттуу же/жана учурдагы көрсөткүчтөр болушу мүмкүн. Учурдагы көрсөткүчтөр иштин абалынан кабар берип, долбоордун жүрүшүндө адатта сандар өзгөрөт. Максаттуу көрсөткүчтөр негизинен жыйынтыктарды жана учурдагы факторлордун таасирин өлчөйт жана адатта пропорция же пайыздардын түрүндө болот.

№8 сессия

Индикаторлор

Индикатор (көрсөткүч) – долбоордун процессин көзөмөлдөгөн параметрдеги, же объекти адам тарабынан кабыл алуу үчүн ыңгайлуу болгон формадагы өзгөрүүлөрдү көрсөтөт. Индикаторлор багыт берүүчү кызматын аткарат. Алар долбоордун спецификалык максаттарына жетүүнү тастыктаган ыкмалар. Индикаторлор программаларды жана долбоордун аракеттерин баалаган критерий болуп эсептелет.

Критерий – кайсы бир нерсени анын негизинде баалоо, аныктоо же классификациялоонун белгиси.

№8 сессия

Индикаторлор төмөнкүлөр менен байланышта болушу мүмкүн:

- Коомдук пикир, калктын аракети;
- Грант алуучу тарабынан сунуштаган кызматтар, продуктулар;
- Процесстин сапаты (мисалы, уюштуруучулук жактан өнүктүрүү);
- Кайсы бир документтердин, басылмалардын мазмуну;
- Кызматтардын сапаты менен;

№8 сессия

Индикаторлордун функциялары

- Күтүлгөн жыйынтыктар канчалык деңгээлде жеткениңизди, ошондой эле билинген же билинбеген кандай өзгөрүүлөр болгонун баалоого жол ачат
- Чечим кабыл алуу үчүн маанилүү болгон маалыматты тандап алуу ишин жеңилдетет
- Маалыматты иштетүүгө жараган түрүндө берет

№8 сессия

Индикаторлордун категориялары

Окончательные – измеряют результаты вмешательства (напр. уровень безработицы)

- **Таасир этүү** – таасир этүүнүн негизги жыйынтыгын өлчөө (мисалы, балдар өлүмүнүн деңгээли)
- **Кесепеттери** – кызматтардын сапатынын деңгээлин өлчөө (мисалы, саламаттык сактоо тармагындагы кызматтарды алуу)

Соңку индикаторлор – прогрести программанын максаттары багытында баалоого жардам берет. Убакыттын өтүшү менен жай өзгөрөт.

№8 сессия

Индикаторлордун категориялары

Анда-сандагы – акыркы жыйынтыкка же процесске таасир эткен факторлор

- **Берүү** – өндүрүлгөн товарлар жана кызматтар (мисалы, курулган ооруканалардын саны)
- **Чыгымдар** – киргизилген ресурстар (мисалы, саламаттык сактоо үчүн чыгымдар)

№8 сессия

Сандык жана сапаттык индикаторлор

Сапаттык – адатта биргелешкен баалоо ыкмасында колдонулат

- Эмне өзгөрүш керек. Кантип өзгөрүш керек. Канчалык деңгээлде. Ичинен иштелип чыгат

Сапаттуу индикаторлор

- Божомолдордо, жолдордо жана ынандыруудагы өзгөрүүлөр
- Мотивациянын өсүшү
- Чечим кабыл алуу процессине тартуу өсүшү
- Жамааттык жана биримдик сезиминин пайда болушу
- Долбоордогу топ мүчөлөрүнүн катышуу деңгээлинин өзгөрүүсү
- Топтогу мамилелерде өзгөрүүлөр
- Көз карандысыз аракеттерди жасоо ниети
- Топтун маселени анализдөө жана түшүндүрүү жөндөмү
- Маселени чечүү жөндөмүндөгү өзгөрүүлөр

№8 сессия

Сандык индикаторлор – баалоонун салттуу ыкмасы үчүн мүнөздүү

- Канчалык өзгөрүш керек?

Тышкы булактар менен аныкталат

Сандык индикаторлор

- Экономикалык индикаторлор (киреше, маяна, активдер ж.б.)
- Жалпы калкка карата бенефициарлардын саны
- Кызматтын бул түрүн ала турган адамдардын саны
- Бенефициардын убакыт же акчалай формадагы салымы
- Жаңы мыйзамдардын, көрсөтмөлөрдүн саны
- Өмүр узактыгы жана өлүм деңгээли
- Чогулуш, сессиялар, семинарлар саны
- Катышуучулардын саны

№8 сессия

Жакшы индикаторлордун белгилери

- Болжолдонгон өзгөрүүлөрдүн борбордук жана маанилүү жактарын чагылдырат
- Адекваттуулук – максатты чагылдырган факторлордогу өзгөрүүлөр
- Баалоого мүмкүн – баалоо үчүн зарыл болгон маалыматтарды чогултса болот
- Аймак, топ, убакыт боюнча өлчөнөт жана программалардагы, уюмдардагы өзгөрүүлөргө сезимтал
- Тышкы факторлор таасир эте албайт; жакшы көрсөтүүгө багытталган жасалмалуулукка берилбейт
- Реалдуу, иш жүзүндө көбүрөөк ыктымал болгон шарттарды сүрөттөйт

№8 сессия

- **Индикаторлорду иштеп чыгуу**
Жоопторду талап кылган суроолор:
- Өзгөрүү болгонун кантип аныктайбыз?
- Өзгөрүү болгонун же болбогонун билүү үчүн эмнени байкаш керек жана өлчөш керек?
- Мүмкүн болгон маалымат булактары кандай?
- Зарылчылык чыкса, кайсы жерден кошумча маалымат алса болот?

№8 сессия

Мисалдар

Соңку индикаторлор

- Кызмат ала турган калктын пайызы (саламаттыкты сактоо, микрокредиттөө программалары, билим берүү программалары)
- Окуудагы ийгиликтер
- Ымыркай, бала, эне өлүмү
- Иш орундарынын саны
- Жаңы ишканалардын саны
- Кирешелердин деңгээли
- Үй-бүлө мүлкү
- Кайра иштелип чыккан агын суулардын көлөмү

№8 сессия

Мисалдар

- Анда-сандагы индикаторлор
- Саламаттыкты сактоо, билим берүү, бизнес инфраструктурасы, иликтөөлөрдүн чыгашалары
- Окуучулардын саны окутуучулардын санына карата
- 100 миң калкка дарыгерлердин саны
- Ишканалар, үюмдар, бейөкмөт үюмдар саны
- Курулган мектептердин окуу китептердин саны
- Иш убактысы
- Иш издөөгө кеткен убакыт
- Тамактануунун өзгөчөлүктөрү
- Коомдук тейлөөлөрдү алуу

№8 сессия

Баалоонун натыйжасында долбоордун кийинки өнүгүүсү түрдүү сценарий менен жүрүшү мүмкүн:

1-сценарий. Баалоонун жыйынтыктарын анализдеп чыгуу менен ошол эле шарттардын алкагында жаңы долбоорду ишке ашырууга өтө алабыз, мында ошол эле заматта "Пландоо" этабынан баштасак болот.

№8 сессия

2-сценарий. Балким долбоорду ишке ашыруунун, жыйынтык чыгаруунун жана баалоонун натыйжасында биз тиги, же бул маселелерде аны ишке ашыруу боюнча жолдорун кайра карап чыгабыз. Жаңы долбоордун башталышында зарыл болгон өзгөрүүлөрдү киргизүүгө, аны киргизүү үчүн сунушту даярдоого, уюмдун алкагында жаңы процедураларды макулдашып, мыйзамдаштырууга жетекчиликти көндүрүү талап кылынат. Адатта бул процесс уюмду өнүктүрүүнүн стратегиялык планын жаңыртуу менен коштолот.

“Эддин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Шейнария Окмөтү тарабынан каржыланат 73

№8 сессия

3-сценарий. Эгерде кайсы бир маселени чечүү үчүн долбоордун командасы түзүлүп, бирок ал маселе чечилсе, анда иштин натыйжасы боюнча долбоордун ишмердүүлүгү такыр эле токтоп калышы мүмкүн.

Мисалы, көп кабаттуу үйдүн тургундары жашаган жериндеги таштандыга нааразы. Тургундардын жалпы чогулушунда чочун адамдардын киргизбей турган домофон жана кулпу орнотуу тууралуу чечим кабыл алынды. Долбоордун ишинин натыйжасында баалоо жүргүзүлүп, таштанды чындап эле азайганы, бирок өтө таза болбой жатканы аныкталды. Кошумча иликтөө жүргүзүлгөндөн кийин үйдүн айланасын тургундар эле кирдетип жатканы маалым болду. Андыктан анализдөө баскычына кайтып келип, дагы бир долбоорду пландаштыруу зарыл.

“Эддин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Шейнария Окмөтү тарабынан каржыланат 74

№8 сессия

Кайра байланыш болбосо Мониторинг жана Баалоо таасирдүү болбойт.

- Мониторинг жана Баалоо пландаштыруу жана программалардын, пландардын процедурасында формалдуу ролду ойносо, пайда болгон маалыматтар, бүтүмдөр жана сунуштар эсепке алынбаса жана аткарылбаса, булардан эч кандай пайда чыкпайт.
- Мониторинг жана Баалоодо кайра байланыш бардык баскычтарда өтө маанилүү. Бул айкындуулуктун өзөктүү элементи. Бул расмий адамдарды жана катышуучуларды шыктандыруунун башкы эрежеси.

“Эддин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Шейнария Окмөтү тарабынан каржыланат 75

№8 сессия

МОНИТОРИНГ, БААЛОО ЖАНА АУДИТТИН ОРТОСУНДАГЫ АЙЫРМА

	Мониторинг	Баалоо	Аудит
Эмне	Учурдагы кырдаалды жана жакынкы келечекти карайт. Өндүрүш жана эффективдүүлүктү баалоону камсыздайт.	Учурдагы кырдаалды жана келечекти карайт, кээде узак мөөнөткө. Өндүрүш, эффективдүүлүк, таасир жана туруктуулукту баалоону камсыздайт.	Учурдагы кырдаалды жана ошого жеткирген өткөн чакты карайт. Ткешесин текшерет. Адатта каржы жана иш отчетторунун мыйзам жана нормативдик акттарга айкалышуусун текшерет.
Эмне үчүн	Учурдагы ишмердүүлүктү жакшыртуу үчүн чукул колдонулган тез жана туруктуу баалоо. Өндүрүштү жакшыртуу үчүн өтө маанилүү.	Сабактарды мурдагы иштин негизинде иликтөө үчүн алып чыгат. Учурдагы иштин багытын кайра карап чыгуу. Жаңы саясатты, программаны жана ишмердүүлүктү тактайт жана маалымдайт.	Эң мыкты финансы менеджменти учурдагы жана келечектеги аракеттерди жакшыртуу мүмкүн.
Кантип	Системалык башкаруу ишмердүүлүгү.	Бардык катышуучулар жана кызыкдар тараптардын кеңештерин камтыган терең анализ.	Каржы жана юридикалык документтерди текшерүү.
Ким	Адатта ички көзөмөлдөөчү. Көп учурда өзүн өзү көзөмөлдөө стимул берет.	Адатта адистешкен тышкы баалоочулар тарабынан жүргүзүлөт.	Тышкы, көз карандысыз аудиторлор
Качан	Жыл ичинде бир нече жолу	Бир, же эки жолу, адатта ар бир мөөнөттүн аягында. Бирок көп учурда ишке ашыруу учурунда жүргүзүлөт.	Ишке ашыруу учурунда, бирок адатта аягында жүргүзүлөт.

“Эддин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс” долбоору Шейнария Окмөтү тарабынан каржыланат 76

№8 сессия

Кичи топтордо иштөө (30 мүнөт)
«Долбоордун логикалык алкагы»:

2-3 иш-чаралар боюнча
“Долбоордун логикалык алкагы”
таблицасын 3-4 кичи топто
толтурабыз

№ 9 сессия

Долбоордун туруктуулугу

№9 сессия

Долбоордун туруктуулугу – бул долбоордун өз алдынча иштеши үчүн зарыл болгон бардык адам жана каржы ресурстарын каржылоо токтотулгандан кийин дагы узак мөөнөткө чейин долбоор боюнча иштин улана бериши.

№9 сессия

Долбоордун туруктуулугун камсыздаган шарттар:

- Тандалып алынган топ тарабынан долбоор боюнча кызматтарга/ишмердүүлүккө муктаждыгы
- Каржылоо булактары тууралуу маалымат
- Каражатты тартуу технологиясына ээ
- Жыйынтыкты кармоо үчүн адамдардын жана тажрыйбанын болушу
- Мамлекеттик структуралардын колдоосу/ кызыгуусу/ аралашуусу.

№9 сессия

Долбоордун туруктуулугун колдоо үчүн башкаруунун 5 жакшы планы бар:

- аракеттенүү планы – долбоордон кийинки убакытта эмне кылуу керек;
- чыгашалардын бюджетти;
- кирешелердин бюджетти;
- ролдор жана милдеттер;
- ишти аткаруу графиги;

Долбоордун туруктуулугу жогоруда айтылгандын баары болгондо жана уюмдун бардык мүчөлөрү тарабынан түзүлүп, макулдашылып, кагаз жүзүндө иштелип чыккан план болгондо камсыздалат.

№9 сессия

Долбоор жыйынтыкталгандан кийинки алгачкы жылы инфраструктура объекттерин колдонуу жана кармоо боюнча чыгашалар жана аларды жабуу булактары.

№	Чыгашалар тизмеси	Жалпы баасы	Алардын ичинен:		
			Акылуу кызматтар	АӨ Жергиликтүү бюджет	Башка булактар
1	Эксплуатациялоо жана колдонуу үчүн кызматкерлерге маяна				
2	Учурдагы абалы (материалдар, кошумча бөлүктөр ж.б.)				
3	Керектелчү материалдар				
БААРЫ					

№10 сессия ЭҮЖӨБОЖ гранттары боюнча абал

ИНСТИТУТ
ПОЛИТИКИ
РАЗВИТИЯ

DEVELOPMENT
POLICY
INSTITUTE

№10 сессия

Бет ачар ЭҮЖӨБОЖ гранттары боюнча абал

№11 сессия

**Бет ачар
ЭҮЖӨБОЖ долбоорунун гранты
үчүн арыздын формасы**

"Элдин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс" долбоору Швейцария Окмөтү тарабынан кармалынат 85

**Көңүл бурганыңыз үчүн
чоң рахмат**

"Элдин үнү жана ЖОБ органдарынын жоопкерчилиги: бюджеттик процесс" долбоору Швейцария Окмөтү тарабынан кармалынат 86