



ПРОЕКТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА РАЗВИТИЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В КАЗАХСТАНЕ

АСТАНА - 2025

1. ВВЕДЕНИЕ

Развитие гражданского общества в Республике Казахстан вступает в новый, принципиально важный этап, характеризующийся потребностью в комплексном укреплении институтов, совершенствовании нормативно-правовой базы и создании более эффективных механизмов партнерства между государством и неправительственным сектором.

В 2025 году в рамках государственного заказа на реализацию стратегического партнерства по направлению **«Организация деятельности Центра развития гражданского общества («АДАЛ АЗАМАТ – БЕЛСЕНДІ ҚОҒАМ»)»** был осуществлен широкий комплекс мероприятий, охватывающий институциональное усиление Центра «АДАЛ АЗАМАТ – БЕЛСЕНДІ ҚОҒАМ», формирование сети региональных консультационных центров, развитие дискуссионных и экспертных площадок, включая Дискуссионный клуб «Ұстаным», а также проведение обучающих программ, фокус-групповых исследований, серии экспертных интервью и общественных обсуждений актуальных законодательных инициатив. Ключевым событием стал XII Гражданский форум Казахстана – национальная площадка, объединившая представителей НПО, экспертов, государственных органов и международных партнеров.

Системный сбор данных, аналитические исследования и консультации с широким кругом заинтересованных сторон позволили не только выявить существующие барьеры и институциональные вызовы, но и сформировать целостный, обоснованный проект предложений по дальнейшему развитию гражданского общества Казахстана. Полученные результаты служат основой для укрепления механизмов участия граждан, повышения устойчивости неправительственного сектора и совершенствования государственной политики в данной сфере.

2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ КАРТИНА: КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ И СИСТЕМНЫЕ ЗАТРУДНЕНИЯ

2.1. Внутренние вызовы развития НПО

Результаты консультаций, фокус-групп, экспертных интервью и обучающих мероприятий, проведенных в рамках проекта, показывают, что неправительственный сектор сталкивается с целым рядом внутренних, взаимосвязанных вызовов, которые существенно ограничивают его устойчивость и потенциал роста. Эти вызовы проявляются как на уровне отдельных организаций, так и на уровне всей экосистемы гражданского общества.

Одной из наиболее значимых проблем остается **организационная и кадровая нестабильность**. Во многих регионах, особенно в сельских и удаленных районах, сохраняется острая нехватка специалистов, обладающих необходимыми компетенциями. Это касается как проектного менеджмента, так и бухгалтерского сопровождения, мониторинга, юриспруденции и цифровых инструментов. Высокая текучесть кадров в НПО обусловлена отсутствием долгосрочных финансовых механизмов, которые позволили бы нанимать сотрудников на стабильной основе и инвестировать в их профессиональное развитие. В итоге кадровый потенциал формируется фрагментарно и не обеспечивает устойчивую работу организаций.

Международная практика демонстрирует, что такие вызовы успешно решаются при создании региональных центров компетенций, работающих как опорная инфраструктура для НПО. Например, в Эстонии действует Network of Estonian Nonprofit Organizations (NENO).

Эстонская модель считается одной из наиболее успешных в регионе Восточной Европы благодаря системному подходу к развитию гражданского общества и выстраиванию постоянной инфраструктуры поддержки НПО. NENO играет ключевую роль в укреплении третьего сектора, выполняя функции национального координатора, методического центра и института повышения квалификации.

NENO развивает сеть региональных ресурсных центров, которые обеспечивают НПО консультациями, обучением, юридической и организационной поддержкой. Эти центры действуют не только в крупных городах, но и в уездах, позволяя охватить организации на местах и уменьшить разрыв между Таллином и сельскими районами. Региональные центры работают по единым методическим стандартам, что обеспечивает сопоставимое качество услуг вне зависимости от территории.

Одним из ключевых элементов работы NENO является подготовка тренеров, консультантов и локальных координаторов, которые далее работают в своих сообществах. Такая модель позволяет создавать в регионах устойчивый кадровый ресурс, формируя сеть специалистов, способных сопровождать НПО по вопросам проектного управления, фандрайзинга, бухгалтерии, стратегического планирования, коммуникаций и оценки социального воздействия. Подготовка специалистов проходит по модульной программе, включающей теоретическую базу, практическую стажировку и последующую супервизию.

Серьезным ограничением является и **финансовая уязвимость многих НПО**. Большая часть организаций продолжает зависеть от одного-двух ключевых источников финансирования, что делает их деятельность нестабильной и подверженной внешним рискам. Развитие фандрайзинга, локальной благотворительности и платных услуг остается на низком уровне, а в регионах практически отсутствуют механизмы поддержки неправительственного сектора. Это формирует ситуацию, при которой финансирование НПО носит нерегулярный, проектный характер и не способствует институциональному росту.

Не менее важным внутренним вызовом является **низкая институциональная устойчивость** значительной части организаций. Многие НПО не обладают стратегиями развития, ограничиваются краткосрочными задачами и не используют современные методы оценки эффективности своей деятельности. Недостаток юридических, управленческих и аналитических инструментов приводит к тому, что организации не всегда могут подтвердить социальный эффект своих инициатив или планировать развитие на основе данных.

Отдельного внимания требует проблема **неравномерности развития гражданского сектора в регионах**. Аналитика проекта показала, что до 2025 года в большинстве районов отсутствовала система консультационной и методической поддержки НПО, что приводило к информационной изоляции и низкой вовлеченности в государственные программы. Региональные НПО зачастую не были осведомлены о происходящих законодательных изменениях и не имели доступа к тренерам, консультантам и экспертам, работающим напрямую с целевыми группами. Это формировало ощутимый разрыв между крупными городами и районами в уровне компетенций и качестве реализуемых инициатив.

Для наглядности ключевые пробелы, выявленные в регионах, могут быть обобщены следующим образом:

- отсутствие до 2025 года консультационной инфраструктуры, работающей в районах и моногородах;
- низкая информированность НПО о новых нормах законодательства и механизмах участия;
- дефицит квалифицированных тренеров и консультантов, работающих на местах.

Таким образом, выявленные вызовы показывают, что дальнейшее развитие гражданского общества требует не только финансовой поддержки, но и формирования устойчивой, постоянно действующей инфраструктуры сопровождения и развития НПО - инфраструктуры, которая обеспечивает доступ к знаниям, консультациям, ресурсам и механизмам повышения эффективности. Только при наличии таких системных инструментов возможно выстроить устойчивый и профессиональный третий сектор, способный полноценно участвовать в общественных процессах и в реализации государственной политики.

2.2. Проблемы законодательного регулирования

Аналитическая работа, проведенная в рамках проекта, выявила системные проблемы, которые затрудняют эффективное развитие гражданского общества и деятельность неправительственных организаций. Эти проблемы имеют комплексный характер и связаны как с отсутствием обновленного базового закона для сектора, так и с несогласованностью действующих норм в смежных сферах.

Одной из ключевых проблем является то, что **в Казахстане на сегодняшний день отсутствует отдельный современный закон о неправительственных организациях.** Регулирование НПО осуществляется через множество нормативных актов, каждый из которых затрагивает разные аспекты их деятельности. Такая нормативная среда является фрагментированной, несистемной и создает значительные барьеры для развития сектора. Понимая необходимость комплексной модернизации законодательства, Президент Казахстана Касым-Жомарт Токаев на **четвертом заседании Национального курултая** поручил разработать **новый закон о НПО**, который должен стать современным, содержательным и отвечающим потребностям гражданского общества. На данный момент эта работа начата, однако требует широкого общественного участия, согласованности подходов и системного обсуждения с НПО.

В действующей ситуации нормы, регулирующие деятельность НПО, распределены по множеству разрозненных законов и подзаконных актов. Это приводит к фрагментарности, пробельности и

противоречивости регулирования. В законодательстве отсутствуют четкие признаки НПО, общие принципы их деятельности, стандарты прозрачности, подотчётности и самоуправления. Межведомственная координация практически не выстроена: функции государственных органов пересекаются, а компетенция уполномоченного органа формально не закреплена. Все это снижает предсказуемость и стабильность правоприменения.

Отдельного внимания требует проблема **недостаточного участия НПО в разработке законодательства**. Хотя механизм общественного обсуждения формально существует, многие НПО отмечают, что консультации нередко проводятся формально, а предложения сектора не получают обратной связи. Отсутствуют механизмы постоянной систематизации, мониторинга и анализа полученных предложений. НПО также обращают внимание на отсутствие устойчивой институциональной площадки, которая могла бы сопровождать разработку нового закона о НПО и обеспечивать диалог между государством, экспертами и гражданским сектором.

Здесь выделяются следующие проблемы:

- формальный характер части консультаций;
- отсутствие механизмов отслеживания предложений НПО и их интеграции в законодательные инициативы;
- нехватка стабильной экспертной площадки для постоянной работы над законопроектом о НПО.

В совокупности эти проблемы формируют ситуацию, при которой правовое регулирование гражданского общества не соответствует современным вызовам и не отражает растущую роль НПО в социально-экономическом развитии страны. Введение нового закона о НПО, порученного главой государства, открывает окно возможностей, однако требует системной подготовки, участия широкого круга представителей сектора и разработки единых подходов к правовому регулированию неправительственных организаций.

2.3. Проблемы взаимодействия государства и НПО

Анализ результатов региональных мероприятий, дискуссий и обратной связи от представителей НПО показывает, что взаимодействие государства с гражданским сектором остается неравномерным и недостаточно системным. Несмотря на усилия по повышению открытости на национальном уровне, на местах сохраняется ряд существенных барьеров.

Одним из ключевых наблюдений является контраст между высокой активностью государственных органов на республиканском

уровне и низкой доступностью на местном. Министерства и ведомства в столице и крупных городах стали более открытыми к диалогу, регулярно участвуют в обсуждениях, форумах и рабочей группе с НПО. Однако в регионах ситуация значительно хуже: акимы и местные администрация редко встречаются с представителями неправительственного сектора, а встречи носят эпизодический характер. Это приводит к тому, что инициативы и предложения НПО в регионах остаются вне системного внимания государственных органов.

Другой проблемой является формальный характер обратной связи на предложения НПО. На практике замечено, что:

- предложения гражданского сектора часто не фиксируются;
- отсутствуют механизмы отслеживания их рассмотрения и результативности;
- мероприятия, включая форумы, совещания и круглые столы, не приводят к системному внедрению рекомендаций.

Эта ситуация усиливает ощущение формальности сотрудничества и снижает эффективность диалога между государством и неправительственным сектором.

Третьей проблемой является отсутствие системного мониторинга взаимодействия. На сегодняшний день нет объективных инструментов оценки работы акимов и других должностных лиц в части поддержки НПО. Не разработаны индикаторы открытости, прозрачности и вовлеченности представителей власти, что препятствует формированию понятных стандартов сотрудничества и системной ответственности.

В совокупности эти факторы создают структурные препятствия для устойчивого и эффективного взаимодействия государства и гражданского общества, особенно на региональном и местном уровнях.

3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ИНИЦИАТИВЫ ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

3.1. Развитие потенциала НПО и создание устойчивой инфраструктуры поддержки

На основе анализа текущего состояния гражданского сектора, выявленных системных проблем в кадровом, финансовом и законодательном обеспечении, а также оценки качества взаимодействия с государственными органами, предлагается комплекс мер, направленных на устойчивое развитие НПО и повышение роли гражданского общества в управлении и социальных инициативах.

1. Институциональное развитие и повышение потенциала НПО в регионах

Цель: устранение дефицита компетенций, кадров и неравномерного развития НПО, выравнивание уровня поддержки «центр - периферия».

Создание многоуровневой сети Ресурсных центров на базе Центра «АДАЛ АЗАМАТ – БЕЛСЕНДИ ҚОҒАМ»:

- Используя опыт и наработки Центра «АДАЛ АЗАМАТ – БЕЛСЕНДИ ҚОҒАМ», обеспечить функционирование постоянно действующей инфраструктуры поддержки НПО на областном уровне с развитием филиальной сети в районах, моногородах и отдаленных сельских населенных пунктах.
- Трансформировать существующий Центр и региональные филиалы в полноценные хабы для обучения, методической поддержки и коворкинга, предоставляющие стандартизированные услуги: юридические, бухгалтерские, консультационные и образовательные.
- Центр выступает координатором и методическим центром для всех региональных филиалов, обеспечивая единые стандарты работы и обмен опытом между НПО.

Программа подготовки региональных экспертов:

- Запустить масштабную программу «Подготовка тренеров и консультантов» (ToT — Training of Trainers) из числа местных лидеров, способных работать непосредственно в районных центрах и аулах, снижая зависимость от столичных специалистов.
- Стандартизировать программы обучения по проектному управлению, государственному социальному заказу, грантам, фандрайзингу, цифровой трансформации и вовлечению граждан.

Синхронизация финансирования (ГСЗ и гранты):

- Скоординировать механизмы государственного социального заказа и грантового финансирования на местном уровне, исключив

дублирование и обеспечив приоритетное финансирование проектов, направленных на развитие отдаленных территорий.

- Разработать карту поддержки НПО для каждого региона с указанием доступных инструментов и грантов, учитывая реальные потребности сообществ.

2. Совершенствование законодательной базы и правовой мониторинг

Цель: устранение правовых коллизий и обеспечение участия гражданского общества в законотворчестве.

Учреждение Национального проектного офиса по законотворчеству:

- Создать на базе Гражданского Альянса Казахстана постоянно действующий Национальный штаб (Проектный офис), который будет собирать, анализировать и обобщать предложения НПО, проводить мониторинг правоприменительной практики и готовить рекомендации для законодателей.

- Обеспечить сопровождение разработки пакета поправок и постоянный обратный связь с сектором.

Расширение сферы правового участия через Национальный штаб:

- В рамках Национального штаба обеспечивать участие экспертов НПО в разработке и экспертизе нормативных правовых актов не только в профильной сфере, но и в смежных направлениях (*молодежная политика, социальные услуги, антикоррупционные меры, и др.*)

- Национальный штаб будет системно собирать предложения и замечания от НПО, проводить аналитическую обработку и передавать обоснованные рекомендации законодателям.

- Штаб формирует постоянный механизм обратной связи между НПО и государственными органами, обеспечивая прозрачность и эффективность участия гражданского общества в законотворческом процессе.

3. Трансформация взаимодействия «Государство - НПО»

Цель: переход от формального диалога к реальному партнерству и повышение ответственности местных исполнительных органов.

Внедрение KPI для акимов и министров:

- Разработать и внедрить Рейтинг эффективности взаимодействия с НПО для всех уровней акимов и министров.

- Основной критерий - качественное решение социальных проблем совместно с НПО, а не количество проведенных мероприятий.

Систематизация диалоговых площадок:

- Регламентировать встречи акимов с представителями гражданского сектора, переводя их из формата «разовых акций» в системный график.

- Обеспечить постоянный доступ руководства регионов для НПО районного уровня.

Механизм реализации решений Гражданского форума:

- Обеспечить публичный мониторинг и регулярную отчетность государственных органов по реализации рекомендаций, принятых на крупных диалоговых площадках, включая Гражданские форумы, на основе принципа «сказано - сделано».

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие гражданского общества в Казахстане выходит на новый этап, требующий системного подхода. Сегодня сектор сталкивается с рядом внутренних и внешних вызовов: дефицитом квалифицированных кадров, ограниченным доступом к финансированию, несовершенством законодательной базы и недостаточно выстроенной системой взаимодействия с государственными органами. Без комплексного решения этих вопросов невозможно сформировать устойчивый, профессиональный и эффективный третий сектор, способный выполнять социально значимые функции и участвовать в реализации государственной политики.

Предлагаемые инициативы направлены на формирование многоуровневой и доступной инфраструктуры поддержки НПО, создание постоянно действующего Национального штаба по законодательству, систематизацию и мониторинг взаимодействия государства с третьим сектором. Их реализация обеспечит не только повышение компетенций и профессионализма организаций, но и развитие институциональной устойчивости, прозрачности и предсказуемости работы сектора.

Особое значение имеет расширение территориальной доступности услуг для НПО, включая районы и отдалённые населённые пункты, а также внедрение стандартизированных механизмов поддержки, мониторинга и оценки проектов. Это позволит снизить диспропорции в развитии гражданского общества по регионам и усилить роль локальных инициатив в социально-экономическом развитии страны.

Важным элементом является совершенствование законодательной и нормативной базы с постоянным участием НПО в законотворческом процессе. Создание Национального штаба по законодательству обеспечит системный сбор предложений, мониторинг правоприменения и экспертное сопровождение изменений, влияющих на развитие сектора. Такой подход позволит государству и гражданскому обществу работать как равноправные партнёры, повышая качество принимаемых решений и результативность государственных программ.

Внедрение предложенных инструментов и механизмов обеспечит:

- Укрепление НПО как профессиональных, устойчивых организаций, способных самостоятельно реализовывать социальные проекты и участвовать в государственных инициативах;

- Повышение качества государственной политики через активное участие гражданского общества на всех уровнях;
- Создание прозрачных и эффективных механизмов ГСЗ и грантового финансирования, доступных для малых и региональных НПО;
- Обеспечение территориальной доступности поддержки НПО, включая удаленные и сельские районы;
- Рост доверия, открытости и эффективности государственного управления, благодаря системной обратной связи, мониторингу и публичной отчетности.

Реализация комплекса предложений станет базой для формирования профессионального, компетентного и устойчивого гражданского сектора, способного полноценно участвовать в социальном, экономическом и правовом развитии страны, выступать равноправным партнером государства и обеспечивать качественное предоставление социальных услуг.