

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК  
БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

**Басқару институты**

қолжазба құқығында

**Әкімхан Салтанат Әкімханқызы**

**ЦИФРЛЫҚ ӘКІМДІКТІ ДАМУ**

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша  
«7M04105 – Мемлекеттік саясат» білім беру бағдарламасы

«Бизнес және басқару» магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба  
«7M04105 – Мемлекеттік саясат» білім беру бағдарламасы бойынша

Ғылыми жетекші \_\_\_\_\_ Джумабаев С.А., ф.-м.ғ.к, профессор

Жоба қорғауға жіберілді: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 ж.

Басқару институтының директоры \_\_\_\_\_ Гаипов З.С., с.ғ.д.

**Астана, 2023**

## МАЗМҰНЫ

<b>НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....</b>	<b>3</b>
<b>БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР .....</b>	<b>4</b>
<b>КІРІСПЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>НЕГІЗГІ БӨЛІМ .....</b>	<b>8</b>
<b>ҚОРЫТЫНДЫ.....</b>	<b>44</b>
<b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....</b>	<b>46</b>
<b>ҚОСЫМШАЛАР.....</b>	<b>49</b>

## Нормативтік сілтемелер

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылған:

Қазақстан Республикасының Конституциясы: 1995 жылы 30 тамызда республикалық референдумда қабылданған.

Қазақстан Республикасының 2022 жылғы 14 шілдедегі № 141-VII ҚРЗ «Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне инновацияларды ынталандыру, цифрландыруды, ақпараттық қауіпсіздікті дамыту және білім беру мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы» Заңы.

Қазақстан Республикасының 2001 жылғы 23 қаңтардағы № 148 «Қазақстан Республикасындағы жергілікті мемлекеттік басқару және өзін-өзі басқару туралы» Заңы.

Қазақстан Республикасының 2003 жылғы 7 қаңтар № 370-II «Электрондық құжат және электрондық цифрлық қолтаңба туралы» Заңы.

Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 16 қарашадағы № 401-V ҚРЗ «Ақпаратқа қол жеткізу туралы» Заңы.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2022 жылғы 31 тамыздағы № 621 «Кәсіптік біліктілік туралы» Қазақстан Республикасы Заңының жобасы туралы қаулысы.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 13 сәуірдегі «Мемлекеттік аппараттың қызметін бюрократиядан арылту жөніндегі шаралар туралы» № 872 Жарлығы.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Жарлығы.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 12 қазандағы № 727 «Цифрландыру, ғылым және инновациялар есебінен технологиялық серпіліс» ұлттық жобасын бекіту туралы қаулысы.

## Белгілеулер мен қысқартулар

АЖ	-	Ақпараттық жүйе
АҚ	-	Акционерлік қоғам
ҚР СЖРА	-	Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі
ҰСБ	-	Ұлттық статистика бюросы
ЖАО	-	Жергілікті атқарушы органдар
МО	-	Мемлекеттік органдар
ОМО	-	Орталық мемлекеттік орган
ҚР АҚДМ	-	Қазақстан Республикасы Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі
ҚР АШМ	-	Қазақстан Республикасы Ауыл шаруашылығы министрлігі
ҚР ӘМ	-	Қазақстан Республикасы Әділет министрлігі
ҚР ДСМ	-	Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігі
ҚР ЕХӘҚМ	-	Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі
ҚР ҚМ	-	Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі
ҚР МҚІА	-	Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі
ҚР МСМ	-	Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі
ҚР ИИДМ	-	Қазақстан Республикасы Индустрия және инфрақұрылымдық даму министрлігі
ҚР ЦДИАӨМ	-	Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі
ҚР ЭМ	-	Қазақстан Республикасы Энергетика министрлігі
ЭЫДҰ	-	Экономикалық ынтымақтастық пен даму ұйымы
«Әлеуметтік көмек: МЖӘ, АӘК и ТК» АЖ	-	«Әлеуметтік көмек: мемлекеттік балалар жәрдемақысы (МЖӘ), атаулы әлеуметтік көмек (АӘК) және тұрғын үй көмегі (ЖК)» АЖ
«Е-Собес» ААЖ	-	«Е-Собес» автоматтандырылған ақпараттық жүйесі
«Еңбек нарығы» ААЖ	-	«Еңбек нарығы» автоматтандырылған ақпараттық жүйесі
«ЖТ» МДҚ	-	«Жеке тұлғалар» мемлекеттік деректер қоры
«Сайлау» ААЖ	-	«Сайлау» автоматтандырылған ақпараттық жүйесі
«ҰББД» АЖ	-	«Ұлттық білім беру дерекқоры» ақпараттық жүйесі
«ШҚО МБҰ» АЖ	-	«Шығыс Қазақстан облысы мектепке дейінгі балаларды ұйымдастыру» ақпараттық жүйесі
IT	-	Ақпараттық технологиялар

## Кіріспе

Мемлекеттік органдарда қызметтерді цифрландыру процесі ұзақ процесс екенін және оны жүзеге асыру барысында кейбір мәселелер туындауы мүмкін екенін есте ұстаған жөн. Алайда, Қазақстанның мемлекеттік органдары барлық азаматтарға қолайлылық пен қолжетімділікті қамтамасыз ету үшін кемшіліктерді жою және цифрлық қызметтерді жетілдіру бойынша белсенді жұмыс істеуде.

Жергілікті атқарушы органдар Қазақстан Республикасының атқарушы органдарының бірыңғай жүйесіне кіреді, тиісті аумақты дамытудың мүдделері мен қажеттіліктерімен ұштастыра отырып, атқарушы биліктің жалпымемлекеттік саясатын жүргізуді қамтамасыз етеді. Жүктелген міндеттерді орындау үшін кең құзырет берілген. Жергілікті атқарушы органдар құзыретінің құқықтық негіздері Қазақстан Республикасының Конституциясында бекітілген.

Бүгінгі таңда жергілікті атқарушы органдардың сапасы мен тиімділігі мәселесіндегі негізгі проблема қол жеткізілген нәтижелер мен стратегиялық мақсаттардың орындалуын қоса алғанда, өз қызметі туралы есептерді ұсыну қажеттілігі. Бұған бағдарламалар мен жобалардың іске асырылуы, өңірдегі әлеуметтік-экономикалық жағдай, инфрақұрылымның даму көрсеткіштері, жұмыспен қамту, әлеуметтік сала және әкімдіктің қызметін сипаттайтын басқа да көрсеткіштер кіруі мүмкін. ЖАО сондай-ақ заңнаманың және нормативтік актілердің орындалуы туралы есептерді ұсынуға тиіс. Бұған заңдылықты тексеру және шешімдердің орындалуы, сыбайлас жемқорлыққа қарсы шараларды іске асыру, қоғамдық бақылауды ұйымдастыру туралы есептер және әкімдік қызметінің заңдылығы мен тиімділігін қамтамасыз етуге байланысты басқа да есептер кіруі мүмкін.

Өңірдің ерекшелігіне және әкімдік алдында тұрған міндеттерге байланысты есептіліктің басқа түрлерін ұсыну талап етілуі мүмкін. Мысалы, бұл экологиялық бағдарламаларды іске асыру туралы есептерді, туризмді дамыту және инвестициялық қызмет туралы есептерді, әлеуметтік міндеттемелерді орындау туралы есептерді және т. б. қамтуы мүмкін.

Осы ретте, Әкімдіктердің есептілігіне қойылатын нақты талаптар белгіленген ережелер мен заңнамаға байланысты әр өңірде және уақыт өте келе әр түрлі болуы мүмкін екенін атап өту маңызды. Сондықтан әкімдіктер есептіліктің дұрыс қалыптасуы мен ұсынылуын қамтамасыз ету үшін өзекті талаптарды қадағалап, реттеуші органдар мен нормативтік актілерге бағдарлануы тиіс. Осы орайда, ЖАО-да басқару жүйесі қалай жақсы ойластырылған және мемлекеттік қызметшілердің тиімді жұмыс істеуі үшін қандай қолайлы жағдайлар жасалғанын білу қажет.

### **Зерттеу өзектілігі.**

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 12 қазандағы № 727 «Цифрландыру, ғылым және инновациялар есебінен технологиялық серпіліс» ұлттық жобасын бекіту туралы қаулысының «Халық үніне құлақ асатын және тиімді мемлекет» III бағытында «МО арасындағы құжатайналымы мен сұратуларды қысқарту» және «Цифрлық әкімдікті дамыту» міндеттері қойылды [1]. Аталған міндеттердің ауқымы үлкен және ондағы есепті сұратуларды

азайтуды және оны автоматтандыру арқылы жергілікті атқарушы органдардың жұмысының тиімділігін арттырамыз.

Есептілікті қағаз түрінде тапсыруды алып тастау және электрондық түрге көшу бірқатар артықшылықтарға ие және қазіргі әлемде өзекті болып табылады. Есеп беруді автоматтандыру және қағаз құжаттамаларынан бас тарту уақыт пен ресурстарды үнемдеуге, қағаз материалдарының шығындарын азайтуға, дәлдік пен сенімділікті жақсартуға, деректерді талдауды жеңілдетуге мүмкіндік береді.

Тұтастай алғанда, Есептіліктің қағаз нысанын алып тастау және есептерді тапсыру процесін автоматтандырумен электрондық түрге көшу тиімділік, дәлдік және ресурстарды үнемдеу тұрғысынан бірқатар артықшылықтар әкелетін өзекті және негізделген қадам болып табылады.

**Проблемасы.** Бүгінгі таңда ақпараттық жүйелердің ұлғаюына қарамастан, негізгі проблема есептілікті қолмен дайындау болып қала береді, оның ішінде қағаз түрінде де мемлекеттік қызметшілердің жұмыс уақытының үлкен үлесін алады. Мысалы:

1. ЖАО мен ОМО жүйелері арасындағы өзара іс-қимылдың төмен деңгейі;
2. Бюрократия салдарынан есеп тапсыруда қағаз құжатайналымының көп қолданылуы, сондай-ақ есептерді қайта пысықтауға жолданған жағдайда, оны қағаз тасымалдағыштарда қайта тапсырылуы;
3. Бір мемлекеттік қызметші есеп дайындау және өңдеу барысында бірнеше ақпараттық жүйелерді пайдалануы;
4. Регламенттелмеген есептерді сұрайтын мемлекеттік органдардың көп саны (еркін нысаны мен құрылымы, мерзімдері ерікті түрде белгіленеді). Соның салдарынан ЖАО мамандарының жұмысын болжау және жоспарлау, жүктемені есептеу қиын.

**Мақсаты мен міндеттері.**

Мемлекеттік ақпараттық жүйелердің дерекқорларын интеграциялау негізінде есептерді автоматты түрде генерациялау жүйесін құру үшін алғышарттарды қалыптастырып, оларды нақты уақыт режимінде ақпараттық панельдер негізінде өтпелі (сквозной) талдауға көшу.

Осы мақсаттарға жетуге келесідей міндеттер қойылды:

1. Шетелдік тәжірибеге сәйкес материалдарды жинақтау және талдау жүргізу;
2. Есептілікті тапсыру кезіндегі цифрлық жергілікті басқарудың тенденцияларын, проблемаларын және ағымдағы жай-күйін талдау және анықтау, сондай-ақ сараптамалық сауалнама, терең сұхбат және статистикалық талдау арқылы есептілікті тапсыруда пайдаланылатын АЖ талдау;
3. ОМО және ЖАО есептік қызметіне талдау жүргізу және ағымдағы жағдай бойынша кейс әзірлеу;
4. Жергілікті есеп беру басқармасы үшін цифрлық платформа құру бойынша ұсыныстар әзірлеу.

**Зерттеу объектісі.** ЖАО есептік құжаттамасын дайындау процестері

**Зерттеу пәні.** Сыртқы және ішкі есептілік

**Зерттеу сұрағы.** Қиындықтарды жүйелеу автоматтандырылған есептілікті құру оны жүзеге асыруға қалай ықпал етеді?

**Гипотеза.** Автоматтандырылған есептілікті құру жергілікті атқарушы органдардың жұмысын едәуір жеделдетеді және жеңілдетеді және оның тиімділігін арттырады.

**Зерттеу әдістері.** Магистрлік жобаны жазу кезінде әртүрлі зерттеу әдістері, соның ішінде жалпы теориялық, эмпирикалық, сандық және сапалық әдістер қолданылды. Сандық әдістен – сауалнама, сапалық әдістен – терең сұхбат әдістерінің негізінде зерттеу және талдау жүргізілді. Сонымен қатар, кейс-стади, сипаттамалық статистика әдісі, мазмұнды талдау әдістері қолданылды.

**Практикалық маңыздылығы:**

1. Мемлекеттік қызметшілердің уақыт және еңбек ресурстарының шығындарын қысқартады. Процестер тезірек және тиімдірек болады, бұл басқа бизнес міндеттерге назар аударуға мүмкіндік береді.

2. Есептілікті автоматтандырылған түрде тапсыру қағаз құжаттарын дұрыс толтырмауға немесе жоғалтуға байланысты қателер мүмкіндігін азайтады. Электрондық жүйелер деректерді сәйкестігін тексере алады, есептеулерді автоматты түрде орындай алады және есеп берудің дәлдігі мен сенімділігін арттыратын ықтимал қате енгізулер туралы ескертеді.

3. Электрондық есептерді сақтау, мұрағаттау және қажет болған жағдайда жылдам табуға ыңғайлылығы. Оларды арнайы бағдарламалық құралдардың көмегімен оңай өңдеуге және талдауға болады, бұл ағымдағы деректерге негізделген басқару шешімдерін қабылдауды жеңілдетеді.

4. Есептілікті толық автоматтандыру қағазды тұтынуды және қоршаған ортаға зиянды әсерді азайтуға ықпал етеді. Бұл тұрақты дамуға және теріс экологиялық әсердің төмендеуіне ықпал етеді.

**Күтілетін нәтижелер:**

– Автоматтандырылған есеп беру жүйесін енгізу арқылы деректерді толтыру, жинақтау және өңдеу кезінде адами қателіктерді азайту;

– Деректерді сақтау орталықтандыру, сондай-ақ автоматты түрде резервтік көшірме жасау және ақпаратты қорғау арқылы деректерді қорғаудың сенімділігін жақсартуға қол жеткізу;

– Қағаз құжаттарды басып шығару, жеткізу және сақтау шығындарын және есептерді қолмен өңдеумен айналысатын қызметкерлердің санын азайту.

– Жүйе ақпаратты автоматты түрде өңдеуді, байланыстыруды және талдауды жүзеге асыруы.

## Әдебиетке шолу

Магистрлік жоба аясында ЖАО-ның проблемалық мәселелерін айқындайтын және тиімді жұмыс жүргізу жүйесін жетілдіру үшін шешу жолдарын ұсынатын, оның ішінде ЖАО-ны дамыту және олардың атқаратын қызметінің ауыртпалығын азайту туралы жазған отандық және шетелдік зерттеушілердің ғылыми еңбектері зерделенді.

Жергілікті атқарушы органдардың ақпараттық қамтамасыз етуі сыртқы және салаішілік ақпарат ағынының күрт ұлғаюына, қабылданатын шешімдердің сапасын арттыру үшін ақпаратты неғұрлым сапалы өңдеу қажеттілігінің өсуіне байланысты ең өзекті, сонымен бірге ең күрделі міндеттердің бірі болып табылады.

Цифрлық басқаруға көшу үшін: цифрлық трансформация стандарттарын әзірлеу және енгізу, қызметкерлерді басқарудың жаңа моделінде жұмысқа оқыту бойынша құзыреттілік орталықтарын құру, тиісті құзыреттері бар қызметкерлер тізілімін қалыптастыру, тұрғындарға ақпаратқа қол жеткізуді және цифрлық қызметтердің қолжетімділігін қамтамасыз ету қажет.

Мұндай басқару үшін ойлау үлгілерін, жұмыс әдістерін және басқаруды түбегейлі өзгерту қажет. Президенттің Жарлығымен 2022 жылғы сәуірден бастап жүйелі және қолданбалы шаралар кешені көзделген, оларды іске асыру бюрократизация шеңберінде құжат айналымы мен есептілікті қысқартуды қамтамасыз етеді [2].

Қазақстанның жергілікті атқарушы органдары үшін үлгі бола алатын қағаз құжатайналымын табысты цифрландырудың көптеген шетелдік мысалдары бар. Мысалы:

Эстония өзінің инновациялық технологияларымен және цифрландырудың жоғары деңгейімен танымал. 2000 жылы Эстония үкіметі азаматтар мен бизнеске Интернет арқылы мемлекеттік органдармен өзара әрекеттесуге мүмкіндік беретін электрондық мемлекеттік қызмет жүйесін енгізді. МИО-дағы есептілікті қысқартуда Эстония есеп беру процестерін жеңілдету және автоматтандыру үшін цифрлық технологиялар мен электрондық жүйелерді әзірледі және сәтті енгізді. [3]. Бұл үдерістегі негізгі құралдардың бірі азаматтар мен ұйымдарға мемлекеттік органдармен онлайн өзара іс-қимыл жасауға мүмкіндік беретін e-Memлекет (e-Government) электрондық жүйесі болып табылады. e-мемлекет шеңберінде қағаз құжаттаманы алмастыратын электрондық есепті нысандар мен рәсімдер әзірленді. Бұл қағазбастылықты азайтып, есеп беру процесінің тиімділігін арттырды.

Эстония сонымен қатар once-only (біржола) және data sharing (деректер алмасу) принциптерін белсенді қолданды. Once-only принципі азаматтар мен ұйымдар туралы ақпарат тек бір рет жиналатынын, содан кейін көптеген мемлекеттік органдар қайта толтырусыз пайдаланатынын білдіреді. Data sharing принципі әртүрлі органдарға деректерді өзара бөлісуге мүмкіндік береді, бұл ақпаратты қайта беру қажеттілігін жояды.

Осындай инновациялық тәсілдер мен электрондық технологияларды пайдаланудың арқасында Эстония әкімдіктердегі есептілік көлемін едәуір



қысқартып, мемлекеттік органдар мен азаматтар/ұйымдар арасындағы өзара іс-қимыл рәсімдерін жеңілдете алды. Бұл уақыт пен ресурстарды үнемдеуге, Мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыруға және тараптар арасындағы неғұрлым ыңғайлы және ашық өзара іс-қимылды қамтамасыз етуге мүмкіндік берді.

Норвегия да цифрландырудың жоғары деңгейіне ие және электронды үкіметтің көшбасшысы болып табылады. 2008 жылы Норвегия үкіметі барлық мемлекеттік қызметтерді электронды форматқа ауыстыру мақсатында «Қағаз құжаттарға балама» жобасын іске қосты. Бұл жоба қағаз құжаттамасының санын азайтуға және мемлекеттік органдар жұмысының тиімділігін арттыруға мүмкіндік берді. Жалпы, Норвегия бюрократияны азайту және мемлекеттік органдарда есеп берудің тиімділігін арттыру үшін шаралар қабылдауда. Олар процестерді автоматтандыру және қағазбастылықты азайту үшін цифрлық технологиялар мен электрондық жүйелерді белсенді түрде енгізуде. Мұндай шаралар есеп беруге жұмсалатын уақыт пен ресурстарды қысқартуға, сондай-ақ Ақпаратқа қол жеткізуді және билік арасында деректер алмасуды жеңілдетуге мүмкіндік береді. Норвегия сонымен қатар артық немесе қайталанатын процедураларды оңтайландыру және жою мақсатында есеп беру талаптарына тұрақты талдаулар мен бағалаулар жүргізеді. Маңызды аспект – мүдделі тараптардың қатысуы және оның сапасы мен тиімділігін жақсарту үшін есеп берушілерден кері байланыс [4].

Дания электронды үкімет жүйесін 2012 жылы енгізді және содан бері өзінің цифрлық экожүйесін дамытуды жалғастыруда. Екі жыл қатарынан, 2017 және 2018 жылдары Дания Еуропадағы ең цифрландырылған ел атанды. Ол азаматтар мен бизнеске онлайн қызметтерге қол жеткізуге мүмкіндік беретін цифрлық сәйкестендіру құралдары мен электрондық қолтаңбаларды қамтиды. Бұл Данияға қағаз құжаттаманың санын едәуір қысқартуға және мемлекеттік қызметтердің сапасын жақсартуға мүмкіндік берді [5].

Дания есеп беруді сәтті қысқартудың мысалы болып табылады. Олар процестерді автоматтандыратын және қолмен есеп беру қажеттілігін азайтатын электрондық жүйелерді әзірледі және енгізді. Мысалы, 2017 жылы олар «Жалғыз портал» жүйесін (Single point of Contact) енгізді, онда кәсіпорындар есептер мен құжаттарды барлық мемлекеттік органдар үшін бірыңғай электрондық форматта жібере алады. Бұл есеп беру процесін жеңілдетіп, бизнес үшін уақыт пен ресурстарды үнемдеді. Дания сонымен қатар кәсіпорындар туралы ақпаратты тек бір рет жинап, оны барлық мемлекеттік органдарға қолжетімді ету арқылы onse-only принципін белсенді қолданады. Бұл шаралар бюрократияны едәуір төмендетіп, Данияда есеп берудің тиімділігін арттырды.

Мемлекеттік қызметтерді табысты цифрландырудың бұл мысалдары Қазақстанның жергілікті атқарушы органдары үшін үлгі бола алады. Табысты цифрландыру тек технологиялық инновацияларды ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік органдардың жұмыс мәдениетін өзгертуді және азаматтарды электрондық сервистерді пайдалануға үйретуді талап ететінін есте ұстаған жөн.

О. Н. Ванеевтің еңбегі жергілікті өзін-өзі басқару органдары мен қалалар мен елді мекендердің тұрғындарының тиімді өзара іс-қимылын ұйымдастыру

үшін ақпараттық технологияларды қолдану мүмкіндіктерін зерттеуге арналған. Еңбекте көптеген муниципалитеттерде халықпен ақпараттық өзара әрекеттесудің тиімді тетіктерінің болмауына байланысты проблемалар қарастырылады, сонымен қатар әртүрлі елдердің муниципалитеттерінде электрондық қызметтерді сәтті жүзеге асырудың мысалдары келтірілген.

Жергілікті атқарушы органдарды басқару үшін мақаладан келесі ұсыныстарды алуға болады:

– Қалалар мен елді мекендердің тұрғындарымен өзара іс-қимыл жасау үшін электрондық сервистер мен онлайн-платформаларды енгізу жергілікті өзін-өзі басқару органдары жұмысының тиімділігін едәуір арттыра алады.

– Электрондық қызметтерді ұйымдастыру пайдаланушылар үшін мүмкіндігінше қарапайым және ыңғайлы болуы керек, бұл осы қызметтерді пайдаланатын тұрғындардың санын көбейтуге мүмкіндік береді.

– Тұрғындардың муниципалитетке және оның электрондық қызметтеріне деген сенім деңгейін арттыру үшін пайдаланушы деректерінің қауіпсіздігі мен құпиялылығына кепілдік беру қажет.

– Электрондық сервистерді дамыту қалалар мен елді мекендер тұрғындарының қажеттіліктері мен сұраныстарын талдау негізінде олардың қажеттіліктеріне барынша сәйкес келуі және сұранысқа ие болуы үшін жүзеге асырылуы қажет [6].

К.С. Дронова мен И. Р. Аминова цифрландыру жағдайында жергілікті атқарушы органдарды басқару үшін қолдануға болатын түрлі құралдарды қарастырады. Оның бірі құжаттарды басқару жүйелері: құжаттарды тиімдірек сақтауға және басқаруға мүмкіндік береді, сонымен қатар ЖАО-ның қызметінің ашықтығын арттырады. Бұл құралдар жергілікті атқарушы органдарға құжаттарды тиімді басқаруға және ұйымдағы құжаттардың жұмысын бақылауға көмектеседі. Мысалы, электрондық құжат айналымы жүйелері құжаттарды беру уақытын қысқартып, ақпаратты өңдеу дәлдігін жақсартып алады, ал электрондық мұрағаттар құжаттарды жоғалту немесе бүліну қаупінсіз сақтауға көмектеседі. Сондай-ақ, электрондық дерекқорларды жергілікті атқарушы органдардың жұмысы туралы ақпаратты сақтау және өңдеу үшін пайдалануға болады, бұл басқарудың тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді [7].

Ю. Уалкин, С. Бондарев және Г. Чеджемовтың мақаласында қалалық ЖАО-ның әлеуметтік саясатты жүзеге асырудағы рөлін зерттеуге арналған. Ол ЖАО деңгейінде халықты әлеуметтік қорғау тетіктерін қарастырады, сондай-ақ Қазақстандағы жергілікті атқарушы органдарды басқару үшін қолдануға болатын бірқатар практикалық құралдарды сипаттайды: әлеуметтік бағдарламалар мен жобаларды әзірлеу және іске асыру, жергілікті инфрақұрылымды дамыту, әлеуметтік қызметтердің жұмысын ұйымдастыру, қаланың қауіпсіздігін қамтамасыз ету [8].

Стивен Фьюдің кітабында ақпаратты талдауға негізделген, ақпаратты тез және тиімді талдауға және шешім қабылдауға мүмкіндік беретін деректерді бақылау үшін ақпараттық бақылау тақталарын қалай жасау керектігі туралы айтылған. Автор деректерді визуализациялаудың дұрыс құралдарын таңдау бойынша кеңестер береді және графиктермен, кестелермен, диаграммалармен

және басқа бақылау тақтасының элементтерімен жұмыс істеудің тиімді әдістерін сипаттайды.

Қазақстандағы жергілікті атқарушы органдарда ақпараттық жүйелерді қысқарту үшін кітапта сипатталған тәсілдерді қолдануға болады, мысалы:

– Шешім қабылдау үшін қажет деректерді визуализациялау үшін ақпараттық бақылау тақталарын (дашборд) құру;

– Талдау уақытын азайту үшін деректерді жинауды және өңдеуді автоматтандыру;

– Ақпаратты қайталамау және оны өңдеу кезінде қателіктер жібермеу үшін деректерді сақтаудың бірыңғай жүйесін әзірлеу.

– Жергілікті атқарушы органдардың қызметкерлерін деректермен жұмыс істеу үшін ақпараттық бақылау тақталарын және басқа құралдарды пайдалануға үйрету [9].

Алистера Кроули и Бенджамина Йина еңбегінде стартаптардың жұмысын жақсарту үшін деректерді жинау және талдау әдістерін сипаттайды. Авторлар тиімді шешімдер қабылдау және нарықтағы өзгерістерге тез бейімделу үшін «lean startup» (үнемді стартап) принциптерін қолдануды және деректерді белсенді түрде жинауды және талдауды ұсынады. Қазақстандағы жергілікті атқарушы органдар контекстінде «lean analytics» (үнемді аналитика) тәсілін қолдану ақпараттық жүйелерді қысқартуға және ЖАО қызметтердің жұмысын оңтайландыруға көмектеседі. Қолданылуы мүмкін құралдардың бірі – қалалық орта мен халыққа қызмет көрсетуді басқарудағы ең тиімді шешімдерді анықтау үшін деректерді талдау әдістері. Сондай-ақ, жергілікті атқарушы органдар жұмысының тиімділігін арттыру үшін бизнес-процестерді талдау және оңтайландыру әдістерін қолдануға болады [10].

Майкла Джорджа, Дэвида Роуланда, Джона Максвелла и Мэттью Бреннердің кітабы әртүрлі қызмет салаларындағы процестердің сапасы мен жылдамдығын жақсарту үшін пайдаланылатын 100 Lean Six Sigma құралдарына арналған анықтамалық нұсқаулық болып табылады.

Қазақстандағы жергілікті атқарушы органдардың ақпараттық жүйелерді қысқарту үшін бірнеше құралдарды пайдалануға болады, мысалы:

– DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) (анықтау, өлшеу, талдау, жақсарту, бақылау) – проблемаларды анықтауға, олардың процеске әсерін өлшеуге, мәселенің себептерін талдауға, процесті жақсартуға және бақылау шараларын орнатуға мүмкіндік беретін сапаны басқару әдістемесі.

– Value Stream Mapping (Мәнді құру ағынын көрсету) – бұл процесте материалдар мен ақпарат ағынын визуализациялау үшін қолданылатын құрал. Бұл процесті жақсарту үшін ықтимал кедергілер мен мүмкіндіктерді анықтауға көмектеседі.

– Kaizen – бұл кішігірім қадамдармен процестерді үнемі жақсартуды қамтитын үздіксіз жетілдіру әдісі. Бұл әдісті жергілікті атқарушы органдар жақсартуларды үнемі іздеу және енгізу арқылы ақпараттық жүйелерді жақсарту үшін қолдана алады.

– 5S – іріктеуді, ұйымдастыруды, тазалықты, стандарттауды және тәртіпті қамтитын жұмыс орнын басқару әдісі. Бұл әдісті ақпараттық жүйелерді ұйымдастыруды жақсарту және жұмыс ортасында тәртіп орнату үшін қолдануға болады.

– Poka-yoke – ықтимал қателерді болдырмау үшін әртүрлі құрылғылар мен процедураларды пайдаланатын қателерді болдырмау әдісі. Ол ақпараттық жүйелердегі қателерді азайту және олардың сенімділігін арттыру үшін пайдаланылуы мүмкін [11].

Д. Ким, К. Бехр және Д. Спаффордтың еңбегінде компаниялардағы IT мамандарының алдында тұрған мәселелер және DevOps тәсілі оларға осы мәселелерді шешуге және бизнес-процестерді жақсартуға қалай көмектесетіні туралы айтылған. Ондағы тәсілдердің Қазақстандағы жергілікті атқарушы органдардың ақпараттық жүйелерді қысқарту үшін пайдалануға келесі құралдарды атап өтетін болсақ:

– Value Stream Mapping – бұл процесте материалдар мен ақпарат ағынын визуализациялауға және кедергілерді анықтауға мүмкіндік беретін құрал. Бұл құралды пайдалану процестерді оңтайландыруға және олардың тиімділігін арттыруға көмектеседі.

– Үздіксіз интеграция және үздіксіз жеткізу (CI/CD) – қосымшаларды құрастыру, тестілеу және жеткізу процестерін автоматтандыруға мүмкіндік беретін тәсіл. Бұл тәсілді қолдану қосымшаларды әзірлеу және шығару процесін едәуір жеделдете алады.

– Infrastructure as Code (IaC) (Код ретінде инфрақұрылым) – кодты қолдану арқылы инфрақұрылымды орналастыру және басқару процесін автоматтандыруға мүмкіндік беретін тәсіл. Бұл тәсілді қолдану ақпараттық жүйелерді басқаруды едәуір жеңілдетеді және олардың сенімділігін арттырады.

– Agile Project Management (Икемді жобаларды басқару) – өзгеретін талаптарға тез бейімделуге және ресурстарды барынша пайдалануға мүмкіндік беретін жобаларды басқару әдістемесі. Бұл әдіснаманы қолдану Қазақстандағы жергілікті атқарушы органдарға ақпараттық жүйелерді басқару процестерін жақсартуға және олардың жұмыс сапасын арттыруға көмектеседі.

– Incident Management (Оқиғаларды басқару) – ақпараттық жүйелердегі мәселелерді тез анықтауға және шешуге мүмкіндік беретін оқиғаларды басқару процесі. Бұл процесті пайдалану жүйелердің тоқтап қалу уақытын қысқартуға және мәселелердің бизнес-процестерге теріс әсерін азайтуға көмектеседі [12].

Д. Пост және Д. Страуб еңбегінде қазіргі дәуірдегі ақпараттық технологиялар ресурстарын басқарудың тәсілдері көрсетілген. Ақпараттық технологияны бәсекелестік артықшылыққа қалай пайдалануға болатындығын және онымен байланысты тәуекелдер мен қиындықтарды қалай басқаруға болатындығын талқылайды. Қазақстандағы жергілікті атқарушы органдардың ақпараттық жүйелерді қысқартуға қолдануға болатын бірнеше құралдар мен тәсілдер бар:

– Шоғырландыру: кішігірім жүйелерді үлкен жүйелерге біріктіру, бұл тиімдірек және үнемді болуы мүмкін.

– Рационализация: жүйелер мен қосымшаларды бағалау және артық немесе қажет емес жүйелерді жою.

– Стандарттау: шығындарды азайтып, басқаруды жеңілдететін стандартталған аппараттық және бағдарламалық платформаларды енгізу.

– Аутсорсинг: ІТ функциясының бір бөлігін немесе барлығын үшінші тарап провайдеріне беру мүмкіндігін қарастыру, бұл шығындарды азайтуға және тиімділікті арттыруға көмектеседі.

– Бұлтты есептеу: сақтау және қолданбалар үшін бұлттық қызметтерді пайдалану, бұл аппараттық және бағдарламалық құрал шешімдерінің қажеттілігін азайтуы мүмкін [13].

Дэвид В. Болестің еңбегінде тиімді және қағазсыз жұмыс процесін жасау үшін Adobe технологиясын қолдануға арналған. Кітапта құжаттарды басқаруды жақсартуға және қағазбастылықты азайтуға көмектесетін әртүрлі құралдар мен технологиялар қарастырылған. Қазақстандағы жергілікті атқарушы органдардың есеп тапсыруда қағаз құжат айналымын қысқарту үшін қолдануға болатын кейбір құралдарға мыналар кіруі мүмкін:

– Электрондық қолтаңба – қағаз құжатындағы қолтаңбаны алмастыра алатын цифрлық қолтаңба. Электрондық қолтаңба құжаттың түпнұсқалығын тексеруге және оның авторын анықтауға мүмкіндік береді. Қазақстанда электрондық қолтаңбалар «Электрондық құжат және электрондық цифрлық қолтаңба туралы» Заңмен реттеледі [14].

– Электрондық пошта – қағаз тасымалдағыштарды пайдаланбай құжаттарды бөлісудің ыңғайлы және жылдам әдісі. Жергілікті атқарушы органдар электрондық поштаны ұйым ішінде құжаттармен алмасу үшін, сондай-ақ басқа мемлекеттік органдармен байланысу үшін пайдалана алады.

– Бұлтта деректерді сақтау – интернет арқылы құжаттарды сақтау және бөлісу тәсілі. Бұлттық қызметтер құжаттарды кез келген уақытта және кез келген жерден қауіпсіз сақтауға және бөлісуге мүмкіндік береді.

– Электрондық нысандар - бұл Интернет арқылы толтыруға және жіберуге болатын электрондық құжаттар. Жергілікті атқарушы органдар азаматтар мен ұйымдардан өтініштер мен құжаттарды алу үшін электрондық нысандарды пайдалана алады [15].

Productivity Press тобының еңбегінде өнімділікті жақсарту, шығындарды азайту және жұмыс сапасын жақсарту үшін кеңсе ортасында қолданылатын Lean әдістемесін сипаттайды. Ол артық операциялар мен процестерді жоюға, тиімділікті жақсартуға және тапсырмаларды орындау уақытын қысқартуға бағытталған. Қазақстанның жергілікті атқарушы органдарында қағаз құжат айналымын қысқарту үшін еңбекте сипатталған бірнеше Lean қағидаттарын қолдануға болады. Мысалы, сұрыптау, жүйелеу, жарқырау, стандарттау және қолдауды білдіретін «5S» принципін қолдануға болады. Бұл тәсіл артық қағаздарды алып тастауға және қалған құжаттарды барлық қызметкерлерге оңай қол жетімді және түсінікті етіп ұйымдастыруға көмектеседі. Сонымен қатар, процестерді үнемі жақсартуды көздейтін «Kaizen» әдіснамасын қолдануға болады. Бұл тәсіл құжаттармен жұмыс істеу процесінде артық қадамдарды

анықтауға және жоюға мүмкіндік береді, бұл тапсырмаларды тездетуге және қағаз құжаттарының санын азайтуға көмектеседі. Сондай-ақ, құжаттармен жұмыс істеудің бүкіл процесін талдауға және қиындықтар мен тиімсіздіктерді анықтауға мүмкіндік беретін "Value Stream Mapping" тәсілін қолдануға болады. Бұл тәсіл тапсырмаларды тездету және қағаз құжаттарын азайту үшін қандай қадамдарды алып тастауға немесе жеңілдетуге болатынын анықтауға көмектеседі [16].

М. П. Бобылевтың еңбегі ұйымда тиімді электрондық құжат айналымын ұйымдастыруға арналған. Қазақстанның жергілікті атқарушы органдарында электрондық құжат айналымын енгізу тәжірибесін зерделеу, сондай-ақ қағаз құжат айналымына байланысты проблемаларды анықтау және электрондық құжат айналымына көшудің тиімді процесін ұйымдастыру үшін пайдалануға болады. Кітап сонымен қатар электрондық құжат айналымының заңнамалық және нормативтік аспектілерін түсінуге және ұйымның осы саладағы заң талаптарына сәйкестігін қамтамасыз етуге көмектеседі [17].

Бюрократия бойынша жұмыста Мемлекеттік басқарудың барлық салаларын цифрлық трансформациялау және жүйелі реинжиниринг аса маңызды болып табылады. Ол ең аз шығындармен ең тиімді процестерді енгізуді, жекелеген жағдайларда қолайсыз және бюрократияланбаған қолданыстағы бизнес-процестерді қарапайым автоматтандырудан оларды сапалы қайта жобалауға көшуді көздейді. Цифрлық трансформация азаматтар мен бизнестің шығындарын, оның ішінде мемлекеттік қызметтерді алу, мемлекеттік аппаратты ұстау шығындарын қысқартуды төмендетеді. Заңнамамен мемлекеттік басқаруды цифрландыру кезінде бірыңғай платформалық тәсілді қамтамасыз ететін «Электрондық үкіметтің» бірыңғай архитектурасын (мемлекеттік органдар мен әкімдіктердің архитектураларының орнына) енгізу ұсынылды, электрондық құжаттардың олардың қағаз аналогтарына баламалылығы бекітілді. «eGov mobile» цифрлық құжаттар сервисін қолдану аясы кеңейтілді, бұл қағаз құжаттарды өзімен бірге алып жүрмеуге мүмкіндік береді. eGov mobile-да жеке куәлік, жүргізуші куәлігі, туу туралы куәлік, неке қию туралы куәлік, тегін, атын, әкесінің атын өзгерту туралы куәлік, некені бұзу туралы куәлік, техникалық паспорт, COVID-19 тестілеуінің ПТР нәтижесі, студенттік билет, диплом, зейнеткер куәлігі, қандас куәлігі, көлік құралын тіркеу туралы куәлік, әлеуметтік ID, вакцинация паспорты, көп балалы отбасының жәрдемақысын алушы, мүгедектік куәлігі, атаулы әлеуметтік көмек алушының куәлігі бар.

Азаматтар мен бизнестен ақпараттық жүйелерде бар деректерді талап етуге тыйым салынды. Аталған өзгерістер құжаттардың қағаз аналогтарын, көшіруге әр түрлі уақыт пен ақшалай шығындарды мекемелерге ұсыну қажеттілігін болдырмайды.

Ауылдық елді мекендерде тұратын қазақстандықтар үшін «Қазпошта» АҚ инфрақұрылымы базасында мемлекеттік қызметтерге халықтың цифрлық қол жеткізу нүктелері ашылады. Олардың көмегімен ауыл тұрғындары бұл үшін аудан орталықтарына немесе қалаларға бармай-ақ мемлекеттік қызметтерді ала алады және мемлекеттік органдарға электрондық өтініштер жібере алады.

Қазақстанда еңбек нарығында білікті ІТ-кадрлардың тапшылығы байқалады. Бұл бүкіләлемдік үрдіс. Осыған байланысты, білікті ІТ-мамандарды шығару үшін жас және талантты студенттердің ІТ-мектептерінде оқуын субсидиялау үшін гранттар (ваучерлер) беру жобасы іске қосылуда. Осы жоба аясында 2025 жылдың соңына дейін кемінде 20 мың білікті ІТ-маман даярлау жоспарлануда [18].

2022 жылғы 14 шілдедегі заңнамада инновацияларды ынталандыру, цифрландыруды, ақпараттық қауіпсіздік пен білім беруді дамыту мәселелерін дамытуды ынталандыратын жаңашылдық көзделген [19].

Цифрлық деректерді пайдалану әрбір салада негізгі фактор рөлін атқарады, қазіргі заманғы ақпараттық желілер деректермен алмасу үшін инфрақұрылым болып табылады, ал ақпараттық-коммуникациялық технологияларды тиімді пайдалану әкімдіктер жұмысының тиімділігін арттыру мен құрылымын оңтайландырудың маңызды қозғаушы күші болып табылады [20].

Ақпаратты цифрлық форматта жинау, сақтау, талдау және бөлісу және әлеуметтік өзара әрекеттесу тәсілдерін түрлендіру үшін «үлкен деректер» технологиясы, бұлтты есептеу, интернет және басқа да инновациялық технологиялар қолданылады. Цифрландырылған, желілік және зияткерлік технологиялардың арқасында әкімдіктің қазіргі қызметі неғұрлым икемді, серпінді және ойластырылған бола түсуде. АҚШ, Канада, Жапония, Германия сияқты дамыған елдердің көпшілігі цифрлық технологияны алдағы онжылдықтардағы стратегиялық мақсат ретінде өз қоғамында алға жылжытуда [21]. Мемлекеттік сектордағы цифрлық дамудың көп қырлылығын ескере отырып, ол мемлекеттік құрылымдар электронды түрде ұсынатын қызметтер, ішкі операцияларды автоматтандыру және әртүрлі құрылымдар арасындағы өзара әрекеттесу, институционалдық орта және цифрлық дамуды реттейтін құқықтық негіздер сияқты бірқатар маңызды элементтерді қамтитынын атап өткен жөн [22].

## Зерттеу әдістері

Зерттеу барысында әдістерді қолдану зерттеліп отырған объектілерді жан-жақты және олардың өзара байланысы мен тұтастығын қарастыруға мүмкіндік берді.

Магистрлік жобаны жазу кезінде келесі бағыттар бойынша зерттеу әдістері қолданылды:

1. Ғылыми әдебиеттерді, зерттеу мәселелері бойынша нормативтік-құқықтық базаны зерделеу, есептерді ұсыну бойынша дамыған елдердің тәжірибесін жинақтау үшін талдау.

2. Материалдарды жинау және талдау, жауапкершілікті азайту үшін жұмыс мақсаттарына жетудің теориялық мәселелерін (статистикалық талдау, эксперттік сауалнама, терең сұхбат) қарастыру.

3. Негізгі идеяны негіздеу және құрылымдық-логикалық талдау мен мазмұнды талдау негізінде тиісті ұсыныстарды әзірлеу.

Магистрлік жобаны жазу барысында жалпы теориялық, эмпирикалық, сандық және сапалық зерттеу әдістері қолданылды. Сараптамалық сауалнама, терең сұхбат әдістерінің негізінде зерттеу және талдау жүргізілді. Сонымен қатар, екінші сандық деректерді талдау жасалып, тиісті болжамдар жасалды.

Мазмұнды талдау – мәтіндік мазмұнды жүйелі және объективті талдауға арналған зерттеу әдісі. Ол ақпаратты алу, үлгілерді, тақырыптарды, санаттар мен трендтерді анықтау және талданатын мазмұнда контекстті түсіну үшін қолданылады.

Мазмұнды талдау жергілікті атқарушы органдардың есептілікті тапсыру процесстерінде толық түсіндіру мақсатында нормативтік-құқықтық базаны және ағымдағы статистикалық деректерді зерделеу кезінде пайдаланылды.

Сонымен қатар, есеп тапсыру бойынша жинақталған барлық пікірлер спектрін бағалауға және талдау жүргізуге мүмкіндік беретін сандық әдіс қолданылды. Сандық зерттеу нәтижелері, ең алдымен, адамдардың пікірлерінің, қарым-қатынастарының және мінез-құлқының әртүрлілігін талдайды, бірақ бұл тәсіл статистикалық маңызды нәтижелер бермейді.

Сараптамалық сауалнама – бұл белгілі бір саладағы сарапшылар мен мамандардың белгілі бір мәселеге немесе тақырыпқа қатысты сараптамалық пікірін, бағалауын, ұсыныстарын немесе болжамдарын алу мақсатында сұрақтар қоятын деректерді жинау әдісі. Бұл әдіс ғылыми зерттеулерде, кеңес беру процесстерінде және тиісті саладағы тәжірибелері мен білімдеріне негізделген сарапшылардан сапалы және ақпараттандырылған кері байланыс алу үшін шешім қабылдау процесстерінде кеңінен қолданылады.

Сараптамалық сауалнама жүргізу процесіне әдетте енгізілетін кейбір қадамдар:

– Мақсаттың анықтамасы: зерттеу мақсатын және қандай нақты сұрақтар немесе мәселелер сараптамалық бағалауды немесе пікірді қажет ететінін анықтау.



– Сарапшыларды таңдау: сарапшыларды таңдау критерийлерін анықтау қажет. Сарапшылар білікті және зерттелетін мәселеге қатысты тәжірибе немесе білімге ие болуы қажет.

– Сауалнаманы әзірлеу: зерделетін тақырып шеңберінде сарапшыларға қойылатын сұрақтарды жасау. Олар құрылымдалған болуы мүмкін (мысалы, бірнеше таңдау немесе рейтинг шкаласы) немесе ашық болуы мүмкін (мысалы, сипаттамалық жауаптар).

– Сауалнама жүргізу: тандалған сарапшылармен байланысып, оларға сауалнамаға қатысу үшін сілтеме жолдау. Электрондық пошта, онлайн сауалнамалар, телефон сұхбаттары немесе бетпе-бет кездесулер сияқты әртүрлі байланыс әдістерін қолдануға болады.

– Деректерді жинау: сауалнама сұрақтарына сарапшылардың жауаптарын жинау. Бұл олардың жауаптарын жазуды, мәтіндік материалдарды талдауды немесе деректерді талдау үшін арнайы бағдарламалық құралды пайдалануды қамтиды.

– Деректерді талдау: тиісті талдау әдістерін қолдана отырып, жиналған деректерді талдау қажет. Бұл орташа мәндерді, пайыздарды немесе статистикалық көрсеткіштерді есептеу және сарапшылардың жауаптарындағы тақырыптар мен үлгілерді анықтау үшін сапалық талдау сияқты сандық талдау болуы мүмкін.

– Нәтижелерді түсіндіру: сауалнама нәтижелерін түсіндіру, негізгі қорытындыларды бөлектеп, сарапшылардың пікірлері мен бағалауларына сүйене отырып қорытынды жасау қажет.

Сараптамалық сауалнама жүргізу сарапшыларды мұқият таңдауды, тиісті сұрақтарды әзірлеуді және сенімді және пайдалы нәтижелерге қол жеткізу үшін алынған деректерді объективті талдауды қажет ететінін ескеру маңызды.

Ауқымды сауалнамалар әрбір мемлекеттік қызметкерден жасырын жауаптар алу арқылы қажетті нәтижеге қол жеткізуге ықпал ететін тиімді құрал болып табылады. Сауалнамалар нәтижесінде алынған ақпарат дұрыс талдау мен өңдеу жүргізілуінің арқасында сапалы өнімді немесе қызметті ұсынуға көмектеседі. Басқаша айтқанда, нәтижелер табысқа жетелейтін шешімдер қабылдау үшін өте маңызды.

Терең сұхбат – бұл өнімді пайдаланушылардың немесе мақсатты аудиторияның қажеттіліктерін, үміттерін, қиындықтары мен мәселелерін зерттеуге бағытталған сапалы талдау әдісі. Бұл қатысушылардың сезімдерін, бұрынғы тәжірибелерін, ойлау процестерін, сенімдері мен мотивацияларын түсінуге мүмкіндік беретін жеке әңгіме болып келеді. Респонденттердің жеке деректерінің құпиялылығының арқасында олар өз пікірлерін ашық және бұрмалаусыз білдіре алады.

Терең сұхбат мамандардың тиісті саладағы тәжірибесі мен біліміне негізделген терең және сараптамалық пікірін алуға мүмкіндік береді. Бұл әдіс сандық деректерді толықтырады және зерттелетін құбылыс немесе мәселе туралы толық түсінік алуға көмектеседі. Бұл әрдайым сандық әдістермен қабылданбайтын аспектілерге тереңірек үңілуге мүмкіндік береді және зерттеуге

қатысушылардың субъективті тәжірибелері мен пікірлерін толық және түсінуге мүмкіндік береді.

Терең сұхбат келесі қадамдарды орындауды қамтиды:

– Жоспарлау: зерттеу мақсаттарын анықтау, қатысушыларды таңдау, сұрақтар мен сұхбат жоспарын жасау.

– Қатысушыларды таңдау: зерттеуге құнды үлес қосу үшін тиісті тәжірибесі, білімі және сараптамасы бар қатысушыларды анықтау және шақырыңыз.

– Сұхбат жүргізу: сұхбат барысында сенімді атмосфера орнатып, терең және ашық сұрақтар қою арқылы жауаптарды мұқият тыңдау қажет. Сондай-ақ, нақтылайтын сұрақтар қойып, қатысушылардан өз ойларын, сезімдері мен мотивацияларын егжей-тегжейлі сипаттауды сұраған жөн.

– Деректерді жазу және талдау: кейінгі талдау үшін сұхбатты жазу. Алынған деректерді талдап, негізгі тақырыптарды, үлгілерді және қорытындыларды бөлектеу қажет. Ақпаратты жүйелеу және жіктеу үшін кодтау және санаттау сияқты сапалы талдау әдістерін қолданған жөн.

– Нәтижелерді түсіндіру: алынған нәтижелерді талдап, оларды зерттеу контекстінде түсіндіру және қорытындылар мен ұсыныстарды тұжырымдау.

Терең сұхбат жүргізу тыңдау мен терең сұрақтар қоюды, сенімді орта құруды және зерттеу қажеттіліктеріне бейімделуге икемді болуды қажет ететінін есте ұстаған жөн. Бұл зерттеуге қатысушылардың пікірлері, тәжірибелері мен мотивациялары туралы толық және тереңірек түсінік алуға мүмкіндік береді.

Сараптамалық бағалау әдісін келесідей жағдайларда қолданылады:

– Сарапшылардың эмпирикалық тәжірибесіне негізделген және басқа жолдармен алу қиын саланың нақты көрсеткіштерін алу үшін.

– Статистикалық мәліметтер орта және ұзақ мерзімді перспективада оқиғаларды болжау үшін жеткіліксіз болса, егер мұндай деректер болса.

– Басқа әдістермен өлшеу қиын болатын әртүрлі параметрлерді сандық бағалау үшін.

Магистрлік жобада қолданылған зерттеу әдістері, мәселені зерттеу және талдау процесінің тереңдетуіне, саланың әлсіз және күшті жақтарын анықтауға, проблемалық аймақтарды анықтауға және оларды мемлекеттік органдардың қызметінде қолдануға болатын практикалық ұсыныстарды әзірлеу мақсатын құруға мүмкіндік берді.

## Талдау және зерттеу нәтижелері

### Терең сұхбат пен эксперттік сауалнама нәтижелері

Бұл бөлімде сараптамалық сауалнама мен терең сұхбат нәтижелеріне талдау жұмыстары жүргізіледі.

Магистрлік жобасының шеңберінде жүргізілген есеп тапсыруда кездесетін қиындықтар, қағаз есептерді қайталау және жүргізу бойынша талдау жүргізуге, сондай-ақ ақпараттық жүйелердің проблемалары мен өсу нүктелерін айқындау мақсатында сауалнама сұрақтары дайындалып (1-қосымша), ОМО мен ЖАО қызметкерлері арасында өткізілді. Нәтижесінде, қазіргі уақытта шамамен 175 адам сауалнамадан өтті. Сауалнама барлығы 13 маңызды сұрақты қамтиды. Оның нәтижесі бойынша сауалнамаға қатысқан әйелдердің үлесі 40%-ды, ал ерлер 60%-ды құрайды. Жас ерешеліктеріне қарай 26-35 жастағы азаматтардың үлесі 61,7%, 36-54 жастағылар 30,9%, 18-25 жастағылар 5,1% және 55-64 жастағылар 2,3% өткен. Сауалнама өтушілердің тұрғылықты жері бойынша 90,3% қала тұрғындары, 9,7% ауылдық жерді құрады. Жұмыс орны бойынша жергілікті атқарушы органдардың үлесі 54,3%, ал орталық мемлекеттік органдардың үлесі 42,9%, қалғандары 2,8% қамтиды.

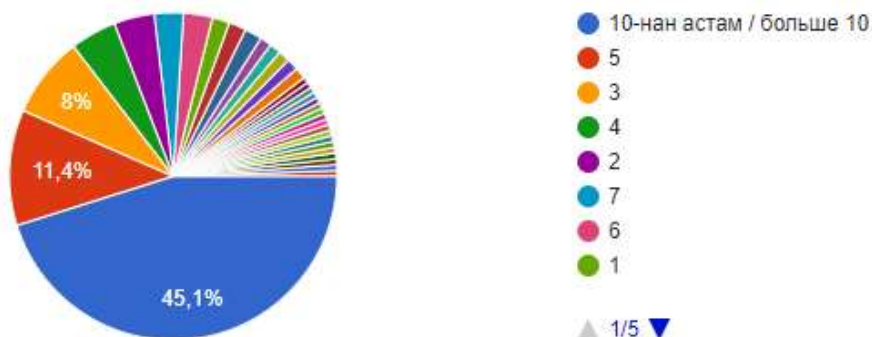
Жергілікті атқарушы органдардың цифрландыру деңгейіне қанағаттану дәрежесін 5 балдық шкала бойынша бағалауда басымырақ 4 (жақсы) бағасына 36%-ы, 3 (қанағаттанарлық) бағасына 34,3% респондент жауап берді, ал 5 (өте жақсы) бағасына 21,7%-ы, 1 (төмен) бағасына 4%, 2 (қанағаттанарлықсыз) 4% жауап берілді. Жалпылай келе жауаптардың нәтижесі ЖАО-ның цифрландыру деңгейінің жақсы екенін көрсетеді.

Жергілікті атқарушы органдардың ақпараттық жүйелерінің тиімділігін 5 балдық шкала бойынша бағалау дәрежесінде басымырақ 4 (жақсы) бағасына 37,7% респондент жауап берді, келесі кезекте 3 (қанағаттанарлық) бағасына 34,9% жауабымен нақтыланды, ал 5 (өте жақсы) бағасына 19,4%-ы, 1 (төмен) бағасына 4,6%, 2 (қанағаттанарлықсыз) бағасына 3,4% жауап берілді. Орташа есеппен алғанда жауаптардың нәтижесі жақсы екенін көрсетеді және әкімдіктің ақпараттық жүйелердің тиімділігін де жақсы деп бағалаймыз.

Ақпараттық жүйелердің қолдану санына қарай (1-суретті қараңыз). ең көп жауапты 10-нан астам қолданатын қызметшілердің үлесі 45,1%-ды құрайды, келесі 5 ақпараттық жүйеге 11,4% дауыс, 3 ақпараттық жүйеге 8% дауыс берілді. Қалған респонденттердің жауаптарына сәйкес бір мемлекеттік қызметшінің бір уақытта бәрнеше ақпараттық жүйемен айналысатыны анықталды.

7. Сіз өз жұмысыңызда неше ақпараттық жүйе қолданасыз? / Сколько информационных систем вы используете в своей работе?

175 ответов



1-сурет – Мемлекеттік қызметшінің ақпараттық жүйелерді қолдануы  
Ескертпе – автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

Ақпараттың жүйелердің атқарылатын функциялары қайталануы бойынша 49,1%-ы «иә» деп жауап берген, 36,6% респондент «жоқ» жауабын таңдаған. Білмейтін адамдардың үлесі 14,3%-ды құрайды. Бұл, өз кезегінде, ақпараттық жүйелердің атқарылатын қызметін қайта қарастыруды талап етеді.

Есеп сұратылу бойынша «иә» сұратылады деген жауапты респонденттердің 82,9%-ы, ал қалған 17,1%-ы «жоқ» сұратылмайды жауабын таңдады. Бұл көрсеткіш мемлекеттік қызметшілердің көпшілігі есеп тапсыратынын айқындай түсті. Сонымен қатар, есеп тапсырудың жиілігіне қарай респонденттердің көпшілігі, яғни 61,7% «жиі» тапсыратынын көрсетті, 30,9% респондент сирек тапсырады, ал қалған 7,4% мүлдем тапсырмайтынын таңдаған.

Есепті тапсыру түріне қарай қойылған сұраққа 49,7% дауыс беруші электрондық түрде жауабын таңдаған, келесі кезекте қағаз жүзінде жауабы 25,4% құрайды. Тиісті сайттарға жүктейтін адамдардың үлесі 11,4%, тапсырмаймын жауабын 8% құрайды. Қалған 5,5% респонденттер әлеуметтік желі, ауызша, қағаз тасығышта көшірмесі бар электрондық нұсқада жолдайтынын таңдады.

Жергілікті атқарушы органдардың цифрландыруды табысты жүзеге асыруына кедергі болатын себептерге «бюрократия» жауабына 39,8% респондент жауап берді. Цифрландыруға көшуде нақтылықтың болмауына 28,7%, ал Қазақстандағы цифрландыру деңгейінің төмен екендігіне 19,8% респондент жауап берген. Қалған 11,7% респондент өз нұсқаларын келесідей көрсетті:

- Мемлекеттік органдардың жұмысында бірідділіктің болмауы;
- Мемлекеттік қызметшілердің жұмыс барысына қызығушылық білдірмеуі;
- Жүйелердің арасында интеграцияның жоқтығы және т.б.

Жергілікті атқарушы органдардың цифрландыруын дамыту бойынша респонденттермен келесідей ұсыныстар берілді (2-суретті қараңыз):

13. Жергілікті атқарушы органдардың цифрландыруын дамыту бойынша ұсынысыңыз? / Ваши предложения по развитию цифровизации местных исполнительных органов?

175 ответов



2-сурет – Мемлекеттік қызметшінің ақпараттық жүйелерді қолдануы Ескертпе – автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

– Барлық мемлекеттік органдар, оның ішінде орталық және жергілікті атқарушы органдар үшін ақпарат алмасу жөніндегі бірыңғай деректер базасын құру;

– Интернеттің сапасын жақсарту және ауылды жерлерді сапалы интернетпен қамтамасыз ету;

– Айлық/жылдық есептерді қабылдауды цифрландыру;

– Ұқсайтын ақпараттық жүйелерді біріктіру;

– Барлық құжаттаманы электрондық жүйеге өткізу;

– Бюрократиядан арылту мәселелерін қарастыру. Мекеме басшыларының жаңа форматта жұмыс істеуге құлшыныстың болмауына байланысты мемлекеттік органдарда қағазбастылық әлі де орын алуы.

– Білікті мамандар санын арттыру;

– Барлық әкімдіктер талшықты-оптикалық байланысқа қосу;

– Барлық мемлекеттік органдарға орталықтандырылған деректер базасы енгізу;

– Тегін цифрландыру курстарын ашу және мемлекеттік қызметшілердің цифрлық сауаттылығын арттыру;

– Қойылған міндеттердің түпкілікті миссиямен сәйкес болуы;

– Ақпараттық жүйелерді интеграциялау;

– Қазақстандағы есеп тапсыру жүйесіне шетелдік тәжірибені қолдану;

– Бизнес-процесстерге талдау жүргізіп, оларды автоматтандыру және т.б.

Респонденттердің ұсыныстары бойынша интернет сапасын жақсарту бойынша ұсыныстар жиі кездесті. Сонымен, қатар ақпараттық жүйелердің

санының көптігі қолайсыздық келтіретіні және бір ақпараттық жүйемен жұмыс жасау ұсынылды.

Сауалнама нәтижесіне сәйкес көптеген ұйымдар әлі де қағаз түрінде есеп беруді жалғастырып келетіні және сұратылатын есептердің қайталануы анықталды. Бұл цифрландыру және ақпаратты тиімді өңдеу жолында елеулі кедергі болып табылады. Есептілікті электронды түрде ұсыну деректерді жинау, талдау және сақтау процедураларын едәуір жеңілдетуге, сондай-ақ олардың қол жетімділігі мен дәлдігін арттыруға мүмкіндік беретінін ескеретін болсақ, қайталануды және сұратылу жиілігін азайту және қағаз жүзінде есеп тапсыруды мүлдем жою қажеттілігіне әкеледі.

Осы проблемаларды шешу үшін электрондық есептілікке көшу және мемлекеттік органдар арасында деректер алмасу үшін бірыңғай ақпараттық жүйе құру жөнінде шаралар қабылдау қажет. Бұл есеп беру процесін жеңілдетеді, уақыт пен шығындарды азайтады және ақпараттың қайталануын жояды. Деректерді өңдеу процестерін автоматтандыруға мүмкіндік беретін заманауи ақпараттық жүйелерді енгізу ұйымдар жұмысының тиімділігін арттырады және мемлекеттік органдармен өзара іс-қимылды жақсартады.

Жалпы, сауалнама ақпараттық жүйелерді жаңғырту, азайту және жақсарту, сондай-ақ электрондық есептілікке көшу қажеттігін атап өтті. Бұл қадамдар қағазбастылықты азайтуға, деректердің сапасы мен қолжетімділігін жақсартуға, сондай-ақ ұйымдар мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыруға көмектеседі.

Терең сұхбат шеңберінде 6 сарапшы таңдалды, олардан зерттеу аясындағы 7 сұрақ (2-қосымша) бойынша жауап алынды. Сұхбат жүргізу үшін сарапшыларды таңдаудың басты шарты жергілікті атқарушы органдардың цифрландыру саласындағы құзыреттілігі мен жұмыс тәжірибесі, сондай-ақ әртүрлі есептерді тапсырумен тікелей айналысатын сарапшылармен болды. Сарапшылардың жеке деректерінің құпиялылығын қамтамасыз ету мақсатында біз оларды «1/2/3-сарапшы» деп белгілейтін боламыз. Жеке деректердің құпия қалуының арқасында жауаптар еркін сөйлеу түрінде алынды, бұл қатысушыларға өз ойлары мен сезімдерін білдіруге мүмкіндік берді. Сонымен қатар, сарапшыларға өз тәжірибелері туралы егжей-тегжейлі айтуға мүмкіндік беру үшін ашық сұрақтар қойылды.

Барлық сарапшылар ұсынылған зерттеу гипотезасымен келісіп, есептілікті дайындау үшін өтпелі (сквозной) талдауды құру жергілікті атқарушы органдардың жұмысын едәуір жеделдетеді және жеңілдетеді және оның тиімділігіне әкелетінін растады.

1. Әкімдіктерде цифрлық форматқа көшу бойынша қандай проблемалар бар?

Жүргізілген терең сұхбат аясында 1-сарапшы және 4-сарапшы, білікті мамандардың жетіспеушілігін атап өтті. Цифрлық форматқа көшу АТ саласында білімі мен дағдылары бар мамандардың болуын талап етеді. Алайда, білікті кадрлардың жетіспеушілігі цифрлық есептілікті енгізу процесін қиындатуы мүмкін екенін атап өтті. 2-сарапшының ойынша Қазақстанның кейбір аудандары немесе өңірлері заманауи ақпараттық технологияларға және жоғары

жылдамдықты Интернетке қол жеткізуде шектеулер бар деп білдірді. 3-сарапшының ойынша әкімдіктер құпия ақпараттың ағып кетуіне және рұқсатсыз қол жеткізуіне жол бермеу үшін деректерді сақтау және беру жүйесінің сенімділігін қамтамасыз етуі керек. 5-сарапшының айтуынша әкімдіктерде сандық есептіліктің тиімділігі мен қайталанбауын қамтамасыз ету үшін әр түрлі ақпараттық жүйелер арасындағы үйлесімділік пен өзара әрекеттесуді қамтамасыз ету қажет. 6-сарапшының пайымдауынша есептіліктің цифрлық форматына көшу ақпараттық технологияларды сатып алу және жаңарту, қызметкерлерді оқыту және деректердің қауіпсіздігін қамтамасыз ету үшін қосымша қаржылық шығындарды талап етуі мүмкін.

2. Әкімдікті цифрландыруды 5 балдық шкала бойынша қалай бағалайсыз?

Сарапшылардың көпшілігінің пікірінше, әкімдіктерді цифрландыру 4 баллға бағаланды. Қалған екі сарапшы 3 балл қоюға шешім қабылдады. Осыған қарамастан, әкімдіктер ұсынатын қызметтердің кеңдігі мен алуан түрлілігін ескере отырып, қазіргі уақытта әкімдіктің атқаратын жұмыстары мен процестердің басым бөлігі автоматтандырылғанын атап өткен жөн.

3. Қазір қандай проблемалар бар? Қандай шешім жолдарын ұсынасыз?

4-сарапшының айтуынша бірінші кезекте, қалалық басшылыққа және жетекшілік ететін министрлікке орындалған жұмыс туралы есеп беріледі. Деректерді жинау үшін әртүрлі ақпараттық жүйелер қолданылады. Мысалы, «Сергек» бейнебақылау жүйесінен құқық бұзушылықтардың саны және олардың түрлері туралы ақпарат, электрондық төлемдер туралы деректер «Төлем» жүйесінен алынады, ал қай салада шағымдар мен өтініштер көп туралы аналитикалық деректер «109 қызметі» жүйесінен шығарылады. Алайда, көптеген ақпараттық жүйелер болғандықтан, олардың әрқайсысы үшін деректерді жинау айтарлықтай уақытты алады. Осыған байланысты барлық жүйелерді бір жүйеге орталықтандыру, дәлірек айтсақ, жалпы орталық құру осы мәселенің шешімі болып көрінеді. Қалған сарапшылардың ойынша есеп сұратуда арнайы үлгінің болмауы және ақпараттық жүйелердің көптігі мемлекеттік қызметшілердің тиімділігінің төмендеуіне алып келеді.

4. Есеп қалай беріледі? (қолмен немесе жүйе арқылы (жүйенің атауы)? Есептерді қалыптастыру барысында жиналған деректер талданады, жүйеленеді және есеп түрінде ресімделеді. Есеп жоғары тұрған мемлекеттік органдарға белгіленген мерзімде және форматта ұсынылады. Бұл арнайы порталдар арқылы электронды түрде беру немесе қағаз құжаттарын ұсыну арқылы жүзеге асырылады. Яғни, барлық сарапшылардың айтуынша есептер сұратылған формада жолданады.

5. Есеп үшін деректер қайдан келеді? (деректер базасынан қандай санаттар алынғанын көрсетіңіз)?

3-ші сарапшының айтуынша мүдделі мемлекеттік органдар ақпаратты белгілі бір нысанда сұрайды және оны қысқа мерзімде ұсынуды талап етеді. Алайда, қызметкерлер көбінесе осы форманы толтыруда қиындықтарға тап болады және оны қалыптастыруда түсініксіз болып келеді, бұл мемлекеттік органның қызметкерлеріне түсініктеме алу үшін жүгіну қажеттілігіне әкеледі. Қызметкердің деректерін қалыптастырудың бұл процесі 2-ден 3 күнге дейін

созылуы мүмкін. Сонымен қатар, кейбір жағдайларда шектеулі уақытқа байланысты сандарды тексеруге және оларды жаңартуға уақыт жетіспейді. 2-ші сарапшының айтуынша есептерді жасау үшін деректер ресми статистикалық деректер базасын, мемлекеттік ақпараттық жүйелер мен мұрағаттарды, органдар мен мекемелердің есептері мен құжаттарын, сондай-ақ кәсіпорындар, ұйымдар мен азаматтар ұсынатын деректерді қоса алғанда, әртүрлі көздерден жиналады. Кейбір негізгі деректер көздеріне Ұлттық статистикалық агенттіктер, министрліктер мен ведомстволар, банктер, салық органдары, әлеуметтік қызметтер, электрондық үкімет жүйелері және ақпаратты жинауға және сақтауға жауапты басқа ұйымдардан алынған ақпараттар кіреді. Содан кейін бұл деректер экономиканың, әлеуметтік қызметтердің, денсаулық сақтаудың, білім берудің, қауіпсіздіктің және басқа да қызмет салаларының әртүрлі аспектілерін талдау, бақылау және есеп беру үшін пайдаланылады.

6. Есеп беру кезінде қиындықтарды сипаттаңыз? Мысалы, деректерді жинамау, есептерді толтыруға арналған формалардың болмауы, жиі сұраулар мен қайталанулар.

1-сарапшының айтуынша проблемалар бар. Мысалы, әкімдіктің барлық бухгалтерлері «Сәулет порталы», «Қатысу бюджеті», «Ашық бюджет», «Қоғамдық бюджет» сияқты жүйелерде бюджет қаражатының қозғалысы бойынша есептерді толтыруы тиіс. Ал бұл жүйелер бір-бірін қайталайды. 1-шы сарапшының ұсынысы бойынша сұралған ақпаратты қайталайтын, бір-бірімен интеграцияланатын немесе орталықтандырылған бір АЖ қажет. 6-шы сарапшының айтуынша ақпараттарды жинақтау және өңдеу барысында қиындықтар кездеседі. Ондағы ақпараттың өзектілігі көп жағдайда расталмайды. 5-ші сарапшының айтуынша жиі сұратулар мен қайталанулар уақыт тиімділігін төмендетеді және ақпараттың дұрыс жинақталмауына әкеледі.

7. Сіздің әкімдікте қандай Ақпараттық жүйелер қолданылады? Ақпараттық жүйелер сертификатталған ба? Барлық жергілікті атқарушы органдар үшін бірыңғай ақпараттық жүйені құру қажеттілігі бар ма? 5-ші сарапшының айтуынша «i-komек 109», «Сергек», «Төлем», «i-Shymkent», «Documentolog», «ОМО жүйелері», «Қолдау» бұл бір мемлекеттік қызметші қолданатын көптеген жүйелердің бірнеше мысалдары, олардың әрқайсысы әртүрлі салаларда белгілі бір функцияларды орындайды. Қолданатын барлық жүйелер сертификатталуы керек екенін ескеру маңызды. Осындай сертификаттардың бірі ақпараттық қауіпсіздіктің сәйкестігін растайды. 1-ші сарапшының ойынша нұсқауларға сәйкес, біз жұмыс істейтін барлық жүйелер интуитивті және ақпаратты визуализациялау және енгізу үшін ыңғайлы болуы керек. Оларды пайдаланушылар қайда, не және қалай теру керектігін оңай түсінетіндей етіп, интерфейсіні жүйелеу керек. Сонымен қатар, жүйелерді бұзудан қорғауды қамтамасыз ету және ақпараттық қауіпсіздік талаптарын қанағаттандыру қажет деп пайымдайды.

Сарапшылардың ұсынылған жауаптарын талдай отырып, жергілікті атқарушы органдардың есеп беру жүйесін жетілдіру, сондай-ақ олардың ақпараттық жүйелерде қайталануын азайту мен болдырмау мемлекеттік қызметшінің жұмысын едәуір жеңілдетеді деп қорытындылауға болады.



Сонымен қатар, есептілікті жинақтау және өңдеу кезінде туындайтын проблемаларды уақтылы және дәл анықтау мемлекеттік органдарға өзекті ақпаратты ұсынуға мүмкіндік береді.

## **Цифрлық әкімдікті дамыту үшін ЖАО қызметін қарастыру**

### **Жергілікті атқарушы органдардың құрылымына шетел тәжірибесіне сәйкес талдау жүргізу**

Қазақстан-2050 стратегиясына сәйкес орталық пен өңірлер арасындағы жауапкершілік пен өкілеттіктерді ажырату арқылы басқаруды орталықсыздандыру, жергілікті өзін-өзі басқаруды одан әрі дамыту, кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастырумен қатар сайлауды енгізу мемлекеттілік пен демократияны одан әрі нығайтудың кілті болып табылады [23].

Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамыту тұжырымдамасы азаматтар мен мемлекеттің өзара іс-қимылындағы проблемаларға назар аударады. 2030 жылға дейін жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың тұжырымдамасы орталықсыздандыру мен жергілікті өзін-өзі басқарудың принциптері мен тәсілдерін ашады [24].

Қазақстан Республикасының Конституциясына сәйкес жергілікті атқарушы органдар Қазақстан Республикасы атқарушы органдарының бірыңғай жүйесіне кіреді, тиісті аумақты дамытудың мүдделері мен қажеттіліктерімен ұштастыра отырып, атқарушы биліктің жалпымемлекеттік саясатын жүргізуді қамтамасыз етеді [25].

Қазақстан Республикасының 2001 жылғы 23 қаңтардағы №148-ІІ «Қазақстан Республикасындағы жергілікті мемлекеттік басқару және өзін-өзі басқару туралы» Заңымен барлық деңгейдегі жергілікті атқарушы органдардың құзыреттері бекітілді [26].

Бизнес-процестерді орталықтандыру, жедел және сапалы жұмыс мақсатында ұйымдастыру моделін қалыптастыру шеңберінде жергілікті атқарушы органдардың функциялары қаралды.

Жергілікті атқарушы органдардың функцияларын оңтайландыру бірінші кезекте функциялардың қайталануына жол бермеуге, қабылданатын шешімдердегі тән емес функциялар мен бюрократияларды жоюға әкеледі.

Өңірді, ауданды басқару үшін ауылдық округтерге жедел, толық, объективті деректер, оның ішінде ашық қолжетімділікте, адамдар туралы, әлеуметтік, экономикалық, демографиялық, экологиялық процестер туралы деректер қажет. Деректермен қамтамасыз етуде Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің ұлттық статистикалық бюросы маңызды рөл атқарады, құрылымдық және функционалдық трансформация, статистикалық және әкімшілік аппаратты, баламалы көздерден алынған үлкен деректер массивтерін белсенді интеграциялау, осы мақсаттар үшін жаңа цифрлық технологияларды тарту, тиімді стратегиялық коммуникацияларды құру жөніндегі жұмысты жалғастыру талап етіледі [27].

Жалпы мемлекеттік басқару сияқты жергілікті басқару мен өзін-өзі басқарудың сапасы мен тиімділігі мәселесіндегі негізгі проблема Қазақстанға посткеңестік ел ретінде тән қатаң орталықтандырылған иерархиялық құрылым болып табылады деген пікір қалыптасқан. Басқару жүйесі мемлекеттік қызметшілердің тиімді жұмыс істеуі үшін қолайлылықты қамтамасыз етуі тиіс. Жапония дәстүрлі түрде жоғары иерархиялық мемлекеттік басқару жүйесінің

мысалы болып табылады. 126 миллион тұрғынға қарамастан, бұл елдегі мемлекеттік қызметкерлер саны жұмыспен қамтылған халықтың 5,9% құрайды. Осы статистика Қазақстанда 19 644 100 тұрғынға шаққанда мемлекеттік қызметшілер саны 2022 жылғы ІІ тоқсандағы Ұлттық статистика бюросының деректері бойынша жұмыспен қамтылған халықтың 0,93% -ын құрайды [28].

Тарихи тұрғыдан алғанда, басқарудың теңдесі жоқ тиімділігінің дәл осы факторы Жапон мемлекетіне дамудағы жетекші елдерді қуып жетуге және басып озуға көмектесті. Бүгінгі таңда өзін-өзі басқару арқылы басқару мен билікті ойластырылған орталықсыздандыру ЭЫДҰ-ның барлық дерлік елдеріне тән. Сол Жапонияда бұл процесс орталық үкіметке ұлттық қорғаныс, дипломатия, құқықтық тәртіп, мониторинг және жергілікті басқару органдарының шартты жұмыс стандарттарын бағалау функцияларын қалдырып, өсу үрдісіне ие.

Тұтастай алғанда, кез-келген ұйымның, оның ішінде ЖАО-ның жұмысының тиімділігіне ұйымдық климат – белгілі бір ұйымды сипаттайтын, оның мүшелерінің мінез-құлқы мен эмоционалды жағдайына айтарлықтай әсер ететін тұрақты сипаттамалар жиынтығы шешуші рөл атқарады. Ұйымдастырушылық климатты сипаттау үшін келесі параметрлер қолданылады:

- құрылым (формальды құрылымдау дәрежесі);
- шешім қабылдау кезіндегі тәуекел дәрежесі;
- сыйақы тактикасы;
- жоғарылату мүмкіндіктері;
- басшылықтың қызметкерлерге қатынасы;
- қызметкерлердің басшылыққа қатынасы;
- эмоционалды атмосфера.

Сарапшылар Қазақстанның мемлекеттік басқаруындағы ұйымдық климат тудыратын улы атмосфера кадрлардың өте жоғары айналымының негізгі алғышарты екендігімен келіседі. Бұл МО-да, әсіресе ЖАО-да басқарудың, жинақтаудың және институционалдық құзыреттіліктің өсуінің сапалы дамуына нұқсан келтіретін кадрлардың ауысуы.

Осы жұмыс аясында бізді құрылым мен функционалдық жүктеменің ұйымдастырушылық климатына әсері қызықтырады. Мәселен, Қазақстанның жергілікті атқарушы органдарында басқару және басқару жүктемесі нормалары бойынша көрсеткіштерді талдау орта есеппен ЖАО персоналының жалпы санының 36%-ы басшылық позициялар құрайтынын көрсетеді. Яғни, бір басқарушылық лауазымға 3,08 бағынышты орындаушыдан келеді, ал ЭЫДҰ елдерінің халықаралық тәжірибесінде бұл көрсеткіш кемінде екі есе жоғары. Мысалы, Ұлыбританияда ол 1 басшыға 6 бағынышты, Жапонияда тиісінше – 1-ге 7, Канадада – 1-ге 8, АҚШ-та – 1-ге 8,4, Швецияда - ЖАО-да 1 басшы лауазымға 27.5 бағынышты құрайды. Жанама түрде бұл жағдай Қазақстан Республикасы ЖАО иерархиялық құрылымында басқарудың артық деңгейлерінің бар екендігінің көрсеткіші болып табылады [29].

Шешімнің кешенді тәсілі құрылымдық бөлімшелерді біріктіру және сол арқылы ұйымдық құрылымдардың деңгейін төмендету болып табылады. Бұған әсерді күшейту үшін заңнамалық деңгейде басқару және басқару жүктемесінің

нормалары мен лимиттерін енгізу шараларын қосуға болады. Бұл шаралар ЖАО-дағы артық бюрократиямен және жалпы ақылсыз белсенділікпен жағдайды жақсартуы керек.

ҚР Президенті Қасым-Жомарт Тоқаев «Кәсіптік біліктілік туралы» заңның қабылдануына бастамашы болды [30]. Қазіргі әлем үнемі өзгеріп отырады: жаңа технологиялар пайда болады, жедел цифрландыру жүріп жатыр. Жаңа уақыт қызметкерлерге және олардың құзыреттеріне жаңа талаптар қояды. «Цифрлық ептілік» алдыңғы қатарға шығады және «адам – машина» өзара әрекеттесуі үшін кадрларды іріктеу өзектендіріледі. Жаңа тенденция көптеген жаңа мамандықтардың пайда болуы аясында қарқын алуда. Мұндай жағдайда жеке бәсекеге қабілеттілікті үнемі қайта даярлау, жаңа мамандықтарды игеру арқылы ғана қамтамасыз етуге болады. Технологияның қарқынды дамуы мамандықтардың өмірлік циклін тез қысқартады. Тұрақты, қарапайым тапсырмаларды рәсімдеуді көздейтіндердің өзектілігі төмендейді.

Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің жыл сайынғы қысқаруы (2021 жылы 10%-ға және 2022 жылы 15%-ға) және білікті мамандардың жетіспеушілігі жұмыс істеп тұрған мемлекеттік қызметшілердің (орындаушылардың) ауыр жүктемесіне әкелді. Осындай бос емес және жауапты жұмыс үшін бәсекеге қабілетсіз жалақы барлық мемлекеттік қызметкерлерді жұмыстан кетуіне және жұмысты тиімді атқармауының себебі болып табылады.

### **Жергілікті атқарушы органдардың есеп беру жүйесі**

Жергілікті атқарушы органдар жоғары тұрған билік органдары мен халыққа өз қызметі туралы есеп береді. Жергілікті атқарушы органдардың есептілігі мемлекеттік басқару және бақылау жүйесінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады. Бұл биліктің ашықтығына ықпал етеді, органдар қызметінің тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді және халықтың шешім қабылдау процесіне қатысуын қамтамасыз етеді. Жергілікті атқарушы органдардың есептілігі Қазақстан заңнамасына негізделеді және мынадай аспектілерді қамтиды:

– Жылдық есеп: әрбір жергілікті атқарушы орган өз жұмысы туралы жылдық есеп дайындайды. Есепте жетістіктер, орындалған міндеттер, бюджет қаражатының жұмсалуды және есепті кезеңдегі орган қызметінің басқа да аспектілері туралы ақпарат қамтылады.

– Қаржылық есептілік: кірістер мен шығыстар туралы есепті, бюджеттің атқарылуы туралы есепті және басқа да қаржылық құжаттарды қамтитын қаржылық есептілікті ұсынады. Бұл бюджет қаражатының пайдаланылуын бақылауға мүмкіндік береді және қаржылық операциялардың ашықтығын қамтамасыз етеді.

– Нәтижелер туралы есеп: қол жеткізілген мақсаттар, орындалған жобалар, инфрақұрылымды дамыту және орган қызметінің тиімділігін көрсететін басқа да көрсеткіштер туралы ақпаратты қамтитын өз жұмысының нәтижелері туралы есеп береді.

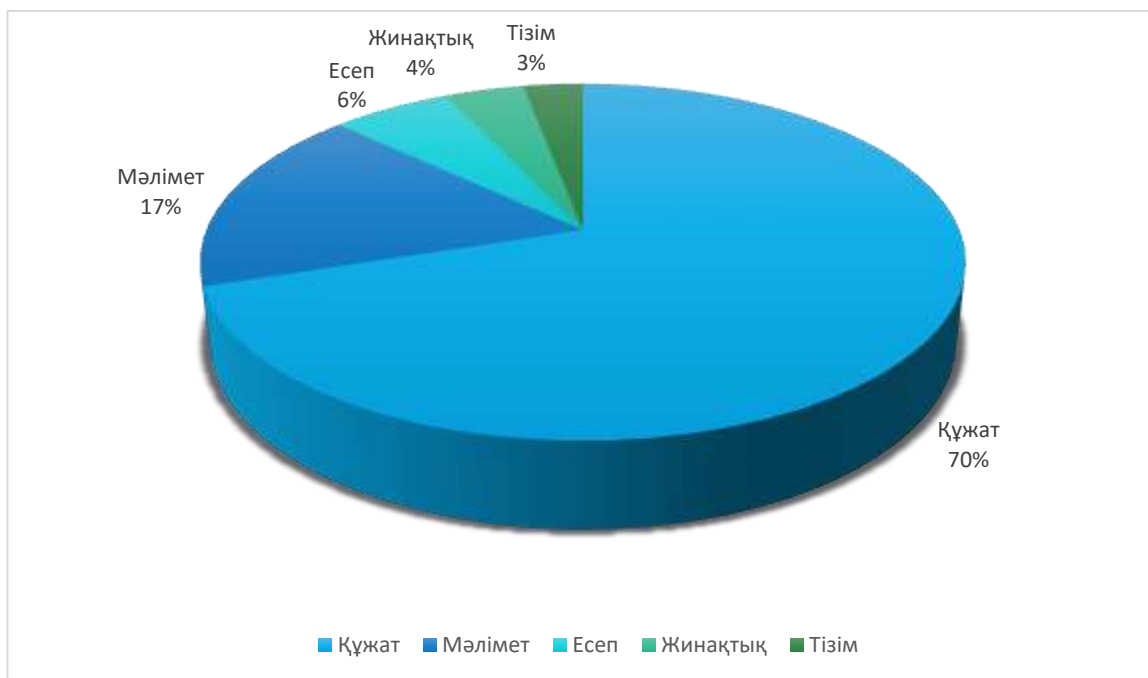
– Ақпараттық ашықтық: Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 16 қарашадағы «Ақпаратқа қол жеткізу туралы» заңнамасына сәйкес жергілікті

атқарушы органдар өз қызметінің ақпараттық ашықтығын қамтамасыз етуге тиіс [31]. Олар өздерінің ресми веб-сайттарында, жергілікті бұқаралық ақпарат құралдарында және басқа да халықпен байланыс арналары арқылы өз жұмыстары туралы ақпарат береді.

Жергілікті атқарушы органдардың есептерді тапсыруы жұмыстың ашықтығын, бақылауын, тиімділігін және халықтың қатысуын қамтамасыз етуге, сондай-ақ жергілікті деңгейде басқару мен жоспарлауды жақсартуға бағытталған.

Қазіргі уақытта жергілікті атқарушы органдарда 2660 құжат бар, оның әрбір 5 құжаты жергілікті атқарушы органның барлық деңгейлерінде қалыптастырылады, өңделеді және беріледі. Оның ішінде құжаттардың 49%-ы облыс, республикалық маңызы бар қала және астана деңгейінде ғана өңделеді. Қағаз түрінде құжаттардың 409 немесе 15%-ы жүргізіледі, есепті мәліметтердің 57%-ы (565-тен 323-і) ЖАО-мен word, excel форматтарында қолмен қалыптастырылады және электрондық құжат айналымы бойынша беріледі. Бұл ретте деректердің бірнеше рет қайталануы (ЭҚАБЖ) және деректерді енгізу кезінде қателер орын алатынын ескеру қажет. Салалық ақпараттық жүйелерде құжаттардың 45%-ы сақталады, 324 бизнес-процесс салалық ақпараттық жүйелермен қамтылмаған, өзара іс-қимыл электрондық деректер жүйесі, мемлекеттік органдардың ақпараттық ресурстарының бірыңғай порталы және электрондық пошта арқылы жүзеге асырылады.

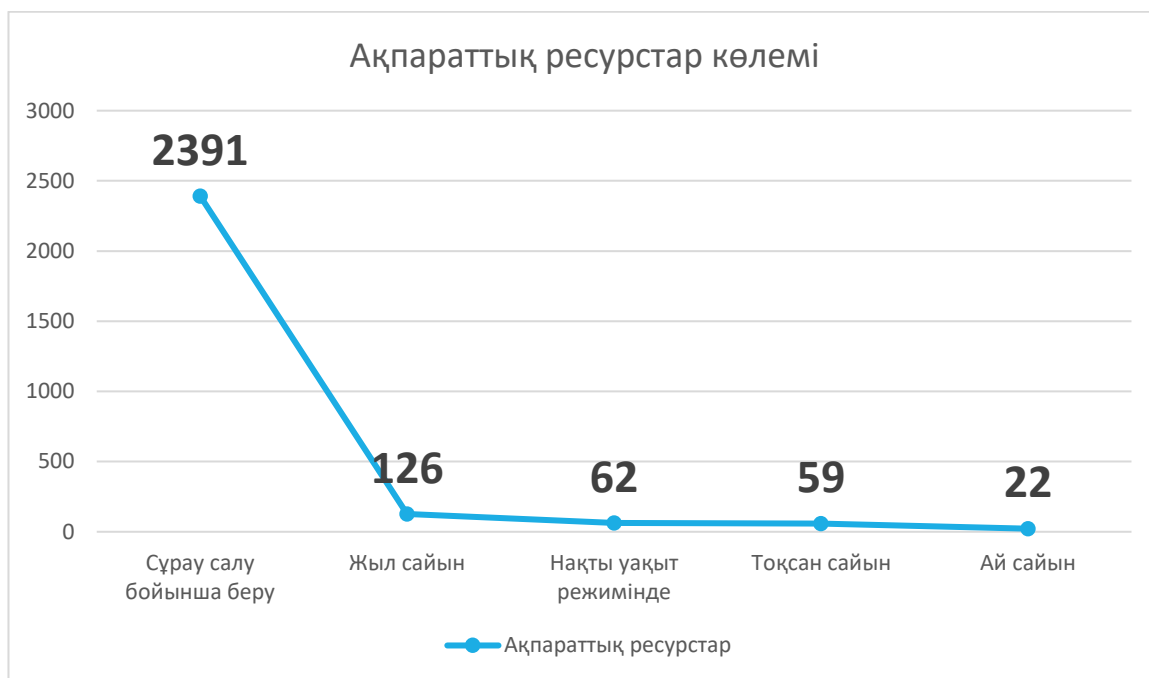
ЖАО ақпараттық ресурстары түрлері бойынша жіктеледі. Ең үлкен үлесті құжаттар - 70%, содан кейін мәліметтер – 17% алады. Сондай-ақ, есептер 6% үлесін алатынын атап өткен жөн. (3-суретті қараңыз) [32].



3-сурет – Ақпараттық ресурстарды түрлері бойынша бөлу  
Ескертпе – автормен [32] дереккөз негізінде құрастырылған

Зерттеудің қағидаттары МО-ның барлық субъектілерін, олардың атрибуттары бар деректер объектілерін де, оларды сақтайтын ақпараттық ресурстарды да сапалы және сенімді түгендеуді және жүйелеуді қамтамасыз ету, сондай-ақ деректер объектілерінің бизнес-процестермен, ақпараттық жүйелермен барлық байланыстарын анықтау болып табылады.

Қолданыстағы ақпараттық қамтамасыз етуді талдау барысында жергілікті атқарушы органдарының қызметі шеңберінде 2660 ақпараттық ресурс анықталды (4-суретті қараңыз). Құжаттардың 90%-ы кезеңділігі регламенттелмеген сұрау салу бойынша беріледі [32].



4-сурет – Деректерді кезеңділік бойынша бөлу  
Ескертпе – автормен [32] дереккөз негізінде құрастырылған

Бүгінгі таңда ЖАО-да ақпараттық ресурстарды жүргізу форматы 3 тәсілмен жүргізілуде (5-суретті қараңыз):

- **аралас** - ақпараттық ресурс электрондық түрде қайталанады (бастапқы есепке алу);
- **тек қағаз** - ақпараттық ресурс (бастапқы есепке алу) тек қағаз форматында (журналдар, тізілімдер, тіркелімдер) жүргізіледі;
- **тек электрондық** - ақпараттық ресурс (бастапқы есепке алу) тек электрондық форматта (импровизацияланған құралдар, жүйелер, дерекқорлар, интернет-ресурстар) жүргізіледі [32].



5-сурет – ЖАО ақпараттық ресурстарын бөлу қорытындылары  
Ескертпе – автормен [32] дереккөз негізінде құрастырылған

Жергілікті атқарушы органдардың ақпараттық ресурстары мынадай бағдарламалық қамтамасыз ету мен ақпараттық жүйелерді пайдалана отырып беріледі және сақталады:

- Электрондық құжат айналымы жүйесі, мемлекеттік органдардың интранет-порталы, электрондық пошта, мемлекеттік органдардың бірыңғай ақпараттық ресурстар порталы – ақпараттық ресурстардың көлемі 40%-ды құрайды;

- ОМО, ЖАО салалық ақпараттық жүйелері – ақпараттық ресурстардың көлемі 60%-ды құрайды [32].

Электрондық құжат айналымы жүйесін, мемлекеттік органдардың интранет-порталын және электрондық поштаны пайдаланудың едәуір көлемі автоматты салалық талдауды, есептілікті және болжауды дайындау әлеуетін толық ашуға мүмкіндік бермейді. Осылайша, ЖАО-да жоғарыда аталған ақпараттық жүйелерден деректерді интеграциялауды қамтамасыз ету қажет. Демек, мемлекеттік органдардың ақпараттық ресурстарының бірыңғай порталы интегратор ролін атқаруы тиіс.

Электрондық құжат айналымы жүйелерін енгізу құжаттарды өңдеу процесін жеделдетуге және жеңілдетуге, оларды жіберу мен өңдеу уақытын қысқартуға, сондай-ақ қағаз құжаттардың санын азайтуға көмектеседі, бұл өз кезегінде оларды сақтау мен кәдеге жарату шығындарын азайтуға мүмкіндік береді.

Ақпараттық жүйелер жергілікті атқарушы органдардың есептерді тапсыруында маңызды рөл атқарады. Төменде жергілікті атқарушы органдардың ақпараттық жүйелері арқылы есептерді тапсырудың негізгі сәттері келтірілген:

- Электрондық есеп беру: жергілікті атқарушы органдар есептілікті дайындау және ұсыну үшін электрондық жүйелерді пайдаланады. Есептер

электронды түрде толтырылады және беріледі, бұл ақпаратты тапсыру және өңдеу процесін жеңілдетеді.

– Орталықтандырылған ақпараттық жүйе: Бұл орталық органдарға есептерге қол жеткізуге және басқарудың әртүрлі деңгейлеріндегі ақпаратты талдауға мүмкіндік береді.

– Есептіліктің мерзімдері мен форматтары: Жергілікті атқарушы органдар есептерді ұсынудың белгіленген мерзімдерін сақтауға және тиісті органдар бекіткен белгілі бір форматтарды пайдалануға тиіс. Бұл есеп берудің біркелкілігі мен стандартталуын қамтамасыз етеді.

– Деректердің құпиялылығы мен қауіпсіздігі: Ақпараттық жүйелер арқылы есеп беру кезінде деректердің құпиялылығы мен қауіпсіздігін қорғауға ерекше назар аударылады. Ақпаратты рұқсатсыз кіруден қорғау үшін шифрлау және аутентификация механизмдері қолданылады.

– Процестерді автоматтандыру: Ақпараттық жүйелер есеп беруді дайындау, тексеру және талдау процестерін автоматтандыруға мүмкіндік береді. Бұл уақыт шығындарын азайтады және есептердің сапасын жақсарту арқылы деректердің дәлдігін жақсартады.

– Мониторинг және бақылау: Ақпараттық жүйелер арқылы есептердің тапсырылуына мониторинг және бақылау жүзеге асырылады. Бұл есептердегі кідірістерді, қателерді немесе сәйкессіздіктерді анықтауға және тиісті шараларды қабылдауға мүмкіндік береді.

– Халыққа қол жетімділік: кейбір жағдайларда ақпараттық жүйелер жергілікті атқарушы органдардың қызметі туралы есептерге және басқа ақпаратқа жалпы жұртшылық үшін қол жетімділікті қамтамасыз ете алады. Бұл халықтың ашықтығы мен билік органдарының қызметін бақылауға қатысуына ықпал етеді.

Жалпылай айтқанда, жергілікті атқарушы органдардың есептерді тапсыруда ақпараттық жүйелерді пайдалануы процесті жеңілдетеді, деректердің тиімділігі мен дәлдігін арттырады, билік органдарының қызметінде бақылау мен ашықтықты қамтамасыз етеді.

Мемлекеттік қызметшілердің есептілікті тапсыру барысында бір уақытта бірнеше ақпараттық жүйелерді пайдалануы нақты жағдайға байланысты тиімді де, тиімсіз де болуы мүмкін. Біріншіден, бірнеше ақпараттық жүйелерді пайдалану деректердің функционалдығы мен мүмкіндіктерін кеңейтуге, қабылданған шешімдердің сапасын жақсартуға және бизнес-процестердің тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Мысалы, бірнеше жобаны басқару жүйелерін пайдаланған кезде олардың әрқайсысының артықшылықтары мен кемшіліктері болуы мүмкін және барлығын бірге пайдалану жоба туралы толық түсінік алуға және жақсырақ шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Екіншіден, тым көп ақпараттық жүйелерді пайдалану қызметкерлерді оқыту шығындарының артуына, жүйелер арасында ауысу қажеттілігіне байланысты өнімділіктің төмендеуіне және деректерді өңдеу кезінде қателіктер қаупінің жоғарылауына әкелуі мүмкін. Сонымен қатар, әртүрлі жүйелер өзара



әрекеттеспеуі мүмкін, бұл жұмыстың қайталануына және құнды уақыттың жоғалуына әкеледі.

Осыған байланысты, жергілікті атқарушы органдардың ақпараттық жүйелерін жалпы қарау және есептілікті электронды түрде тапсырудың жеңіл нысанын анықтау қажеттілігі туындайды.

Қазіргі уақытта ақпарат алмасу үшін шамамен барлық мемлекеттік органдар қолданып келетін бірнеше ақпараттық жүйелер бар. Солардың бірі болып келесілер саналады:

2010 жылдан бастап қазіргі уақытқа дейін «Ұлттық ақпараттық технологиялар» АҚ пайдаланушыларына қолдау көрсете отырып, орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдарда мемлекеттік органдардың интранет-порталы енгізілді және қызметін жүзеге асырып келеді. Бұл ақпараттық жүйе мемлекеттік қызметшілердің пошта сервистері бойынша онлайн-өзара іс-қимылына, нормативтік-құқықтық актілерді мемлекеттік органдар арасынан келісуден өткізіп, мемлекеттік тіркеуден өтуіне арналған ақпараттық жүйе болып табылады.

Қазіргі заманғы электрондық құжат айналымы жүйесі – бұл электрондық құжаттарды ұйымдастыруға және бөлісуге арналған бағдарламалық жасақтама. Жүйе әр нақты ұйымның ерекшеліктерін ескере отырып, оңай қайта конфигурациялануы мүмкін және тиісті модульдер бойынша көптеген мәселелерді шешуге мүмкіндік береді. Электрондық құжат айналымы құжаттарды басқарудың толық өмірлік циклін қолдайды. 2020 жылғы маусымда Қазақстанның мемлекеттік органдарының сайттары салалар бойынша және аумақтық басқару органдарын ескере отырып, нақты бөлімдер құрылған интернет-ресурстардың бірыңғай платформасына ауыстырылды.

ЖАО-ның ағымдағы ақпараттық жүйелерінің тізбесі, олардың орталық мемлекеттік органдар ақпараттық жүйелерімен қайталануы тұрғысынан талданды. Осы талдау нәтижелері бойынша 60 ақпараттық жүйе әкімдік қызметкерлерінің орталық мемлекеттік органдардың орталықтандырылған шешімдеріне көшуі шеңберінде қорытындылауға жатады.

Ақпараттық жүйелерді талдау қорытындысы бойынша мыналар анықталды:

1. Әкімдіктердің теңгерімінде 108 ақпараттық жүйесі бар: геопорталдардың 11 түрі, электрондық үкіметтің өңірлік шлюздерінің 13 түрі, ситуациялық орталықтардың 6 түрі, әкімдіктің тар бағытталған операциялық мақсаттары үшін АЖ, бизнес-процестерді автоматтандыру үшін АЖ;

2. Әкімдіктердің 55% немесе 60 ақпараттық жүйесі (108-ден) ОМО-ның ақпараттық жүйелерінің функционалын қайталайды (1-кестені қараңыз). Мысалы, «ЖТ» МДҚ, «ҰББД» АЖ, «Сайлау» ААЖ функционалдары көшіріледі.

3. ОМО-да 40 ақпараттық жүйе қолданылады. АЖ-нің ең көп саны: ҚР ЦДИАӨМ (9-дан), ҚР АШМ (6-дан), ҚР ӘМ (3-тен) тіркелген.

Кесте 1 – Қайталанатын ақпараттық жүйелер

№	Атауы	Ақпараттық жүйе		Қайталанатын АЖ	
1.	Ақпараттық жүйелердің көмегімен мектепке дейінгі балалар ұйымдарына жіберу үшін мектеп жасына дейінгі балаларды кезекке қою	ШҚО әкімдігі	=	«ШҚО МБҰ» АЖ аудандар	«INDIGO» АЖ қалалар
2.	Сайлауды ұйымдастыру	«САЙЛАУ» АЖ	=	«ИНТЕГРО» АЖ СҚО	«КАЙНАР» АЖ Ақтөбе облысы
				«Электорат» АЖ Шымкент қ.	«Сайлаушылар тізімдері» АЖ Қарағанды обл.
Ескертпе – автормен [32] дереккөз негізінде құрастырылған					

Осыған орай, есеп тапсыруда бірнеше ақпараттық жүйелерді пайдалану кезінде олардың қажеттілігі мен басқа жүйелермен интеграциялану мүмкіндіктерін мұқият бағалау қажет. Сондай-ақ, қызметкерлерді оқытып, әртүрлі жүйелердің өзара үйлесімділігі мәселелеріне назар аудару қажет.

Сонымен қатар, ЖАО-ның ақпараттық жүйелерінің қазіргі интеграция процесі төмендегідей бақылауларды қамтамайды:

- Жүйелерді интеграциялаудың арнайы құралдары пайдаланылмайды;
- Ақпарат алмасу және сақтау стандарттары біріздендірілмеген;
- Есеп алмасуда ОМО мен ЖАО жүйелері арасындағы өзара іс-қимыл деңгейі төмен;
- ЖАО жүйелері оқшауланған және басқа жүйелермен интеграцияланбаған.

Бұл деректер мен ресурстардың қайталануына, ресурстарды ұтымсыз пайдалануға және тиімділік пен ашықтықтың төмендеуіне алып келуі мүмкін.

Ағымдағы жүйелерде деректер объектілерін сақтауды талдау кезінде деректер объектісінің қайталану деңгейі анықталады [2-кестеде]:

- Нысанның ішкі қайталануы (деректер бір жүйе шеңберінде қайталады);
- Объектінің сыртқы қайталануы (деректер бірнеше ақпараттық жүйелерде қайталады);
- Нысанның ішкі және сыртқы қайталануы (деректер бір жүйеде де, бірнеше жүйеде де қайталады);
- Қайталану жоқ.

Кесте 2 – АЖ деңгейіндегі деректер объектілерінің қайталануының мысалы

Деректер нысаны	Жүйелердегі қайталану	Қайталану деңгейі
Тіркеу мекенжайы	«Е-Собес» ААЖ, «Еңбек нарығы» ААЖ, «Әлеуметтік көмек: МЖӘ, АӘК және ТК» АЖ	Сыртқы
Ескертпе – автормен [32] дереккөз негізінде құрастырылған		

Мемлекеттік органдарда қолдау мен пайдалануды қажет ететін жүйелер тым көп болса, есеп берудегі ақпараттық жүйелерді қысқарту тиімді болуы мүмкін. Осыған орай, бірыңғай ақпараттық жүйені енгізу және артық жүйелерді қысқарту шығындарды азайтуға, есептілікті тапсыру процестерін жеңілдетуге және жергілікті атқарушы органдар жұмысының тиімділігін арттыруға көмектеседі.

Есеп беру мемлекеттік қызметкерлерде айтарлықтай уақытты алуы мүмкін. Бұл деректерді жинау, өңдеу және талдау, тиісті құжаттарды дайындау және оларды белгіленген мерзімде ұсыну қажеттілігіне байланысты. Есеп беруге кететін уақыт келесі факторларға байланысты созылуы мүмкін:

– Ақпарат көлемі: есеп беру жиналуы мен ұйымдастырылуы қажет көптеген деректерді қамтуы мүмкін. Бұл қажетті деректерді іздеуге, талдауға және дайындауға уақытты қажет етеді.

– Құрастыру процесінің күрделілігі: талаптар мен стандарттарға байланысты есеп беру күрделі процесс болуы мүмкін. Мемлекеттік қызметшілер белгілі бір ережелерді ұстануға, есептердің нақты талаптары мен форматтарын ескеруі тиіс.

– Міндетті ұсыну мерзімдері: есеп беруде әдетте қатаң ұсыну мерзімдері болады. Бұл мемлекеттік қызметкерлерден есептерді уақытында аяқтау үшін жұмысты жоспарлауды және ұйымдастыруды талап етеді.

Қазіргі уақытта әр жергілікті атқарушы органдарға ай сайын есептердің 130-дан астам түрі келеді. Бұл жергілікті атқарушы органдарға айтарлықтай жүктемені және есептілікті дайындауға және ұсынуға көп уақыт пен ресурстарды жұмсау қажеттілігін көрсетеді. ЖАО-дағы құжаттардың 40%-ы орталық мемлекеттік органның сұратулары болып табылады. Бұл орталық билік органдарының жергілікті атқарушы органдардың жұмысын бақылаудағы маңыздылығын көрсетеді. 2021 жылдың қаңтар-қараша айларында ЖАО-да барлығы 485 635 кіріс құжаттары тіркелді. Оның 84 616-сы ДИРОРД болса, 115 319 құжат ОМО-мен байланысты болды. Бұл орталық органдармен жұмыс пен өзара әрекеттестіктің айтарлықтай көлемін көрсетеді. Бұл жергілікті атқарушы органдар орталық билік органдарының есептілігі мен сұраныстарының жоғары жүктемесіне тап болатындығын көрсетеді. Есептілікті жинау мен өңдеудің тиімдірек жүйелерін енгізуді, сондай-ақ ақпарат алмасу процесін жеңілдету және есептілікті дайындау мен ұсынуға кететін уақытты азайту үшін ОМО-мен өзара әрекеттесуді жақсарту қажеттілігі туындайды.

Есеп беру процесінің түсініксіздігі мен күрделілігі ережелер мен нормалардың анықтығы мен дәйектілігінің болмауы, күрделі бюрократиялық процедура, есеп беру стандарттарының болмауы немесе қолданыстағы бақылау тетіктерінің жеткіліксіздігі сияқты әртүрлі факторларға байланысты болуы мүмкін. Бұл қоғамның әкімдіктерге деген ашықтығы мен сенімінің нашарлауына, сондай-ақ олардың жұмысының нәтижелері мен тиімділігін талдау мен бағалауды қиындатуы мүмкін.

Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің Өңірлерді цифрлық дамыту департаментінен жұмыс барысында алынған ақпаратқа сәйкес ОМО және ЖАО есептік қызметін талдау жүргізілу барысында келесілер анықталды (6-суретті қараңыз).



6-сурет – ОМО және ЖАО есептік қызметіне талдау  
Ескертпе – автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған

1. ЖАО - ОМО бөлінісінде есептің барлығы 443 түрі бар:
  - ҚР Президент әкімшілігінде – 1 есеп түрі; ҚР Премьер-Министр кеңсесінде – есептің 4 түрі;
  - ҚР АШМ желісі бойынша – есептердің 87 түрі, бекітілген нысаны жоқ – 5, ай сайынғы негізде – 17;
  - ҚР ИИДМ желісі бойынша – есептердің 57 түрі; бекітілген нысан жоқ – 15, ай сайынғы негізде – 41;
  - ҚР ҚМ желісі бойынша – есептердің 50 түрі, бекітілген нысаны жоқ – 3, ай сайынғы негізде – 9;
  - ҚР ҰЭМ желісі бойынша – есептердің 36 түрі, ай сайынғы негізде – 9;
  - ҚР ЕХӘҚМ желісі бойынша – есептердің 36 түрі, ай сайынғы негізде – 25;
  - ҚР АҚДМ желісі бойынша – есептердің 25 түрі, ай сайынғы негізде -8;

- ҚР ДСМ желісі бойынша – есептердің 23 түрі, ай сайынғы негізде – 6;
  - ҚР МСМ желісі бойынша – есептердің 23 түрі, ай сайынғы негізде – 4;
  - ҚР СЖРА ҰСБ желісі бойынша – есептердің 17 түрі, ай сайынғы негізде – 4;
  - ҚР МҚІА желісі бойынша – есептердің 13 түрі, бекітілген нысаны жоқ – 2; ай сайынғы негізде – 4;
  - ҚР ЦДИАӨМ желісі бойынша – есептердің 8 түрі, ай сайынғы негізде – 1;
  - ҚР ЭМ желісі бойынша – есептердің 6 түрі;
  - қалған мемлекеттік органдар – есептердің 57 түрі
2. ЖАО-ЖАО бойынша: есептің 93 түрі, көпшілігі сұраныс бойынша сұратылады.

Берілген статистикадан келесі қорытындылар жасауға болады:

– ЖАО желілері бойынша есептердің әртүрлілігі: ЖАО-ның әртүрлі желілері бойынша есептердің айтарлықтай әртүрлілігі бар. Мысалы, ҚР АШМ желісі бойынша есептердің 87 түрі, ҚР ИИДМ желісі бойынша есептердің 57 түрі және т.б. бар. Бұл әр ЖАО-ның есеп берудегі нақты талаптары мен қажеттіліктерін көрсетеді.

– Ай сайынғы есеп беру: есептердің едәуір бөлігі ай сайын ұсынылуы керек. Мысалы, ҚР АШМ және ҚР ЕХӘҚМ желісі бойынша ай сайын тиісінше есептердің 17 және 25 түрі ұсынылады. Бұл белгілі бір қызмет салаларын бақылаудың жүйелілігі мен қажеттілігін көрсетеді.

– Сұраныс бойынша есеп беру: ЖАО-ЖАО бөлінісінде есептердің көпшілігі сұраныс бойынша ұсынылады. Бұл дегеніміз, әр түрлі ЖАО белгілі бір есеп беру ақпаратын беру туралы бір-біріне жүгінеді. Бұл әр түрлі ЖАО арасында олардың функцияларын орындау және қызметті бақылау үшін өзара әрекеттесу және ақпарат алмасу қажеттілігін көрсетеді.

– Бірыңғай емес есеп беру нысандары: кейбір жағдайларда есептерде бекітілген нысан жоқ. Мысалы, ҚР АШМ желісі бойынша бекітілген нысаны жоқ есептердің 5 түрі бар. Бұл осындай есептерді құрастыру және түсіндіру кезінде сәйкессіздік пен қиындықтарға әкелуі мүмкін.

Осы статистикаға сүйене отырып, ОМО мен ЖАО-ның есеп беру қызметі кең және әр түрлі деп қорытынды жасауға болады. Ай сайынғы есеп беру және сұраныс бойынша есеп беру әртүрлі қызмет салаларын бақылауда маңызды рөл атқарады. Алайда, есеп беру формаларын біріздендіру және бекітілген формасыз есептер санын азайту қажеттілігі есеп беру процесін жеңілдетуге және стандарттауға көмектеседі. Сондай-ақ, тиімділікті арттыру мақсатында деректерді жинау мен өңдеуді автоматтандыру, сондай-ақ ақпарат алмасу үшін ЖАО арасындағы өзара іс-қимылды жақсарту мүмкіндіктерін қарастыруға болады.

Жергілікті атқарушы органдардың тасымалдау субъектісі шеккен шығыстардың бір бөлігін өтеуге арналған субсидияларды игеру туралы есебі кейсті қарастырсақ (7-суретті қараңыз):



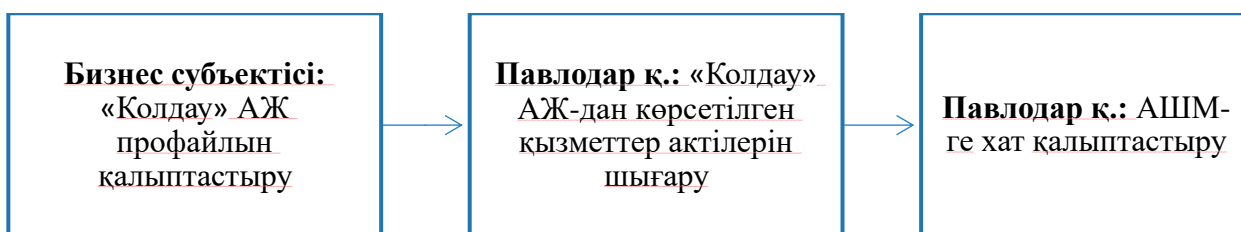
7-сурет – ЖАО-ның есеп тапсыруы бойынша кейс  
Ескертпе – автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған

Аталған есепті Көлік комитеті, ҚР ҰЭМ ТМРК (КРЕМ), «Атамекен» ҰКП, ҚР СЖРА ҚСБ сұратады. Бұл кейс жергілікті атқарушы органдардың ашықтығы, тиімділігі мен жауапкершілігіне қатысты маңызды мәселелерді көтереді. Мұндай жағдайларда деректерді дұрыс ұсынбау, ақпаратты жасыру немесе ЖАО қызметінің нақты көрінісін бұрмалау қаупі туындайды.

Келесі кейсте инвестициялық салымдар кезінде агроөнеркәсіптік кешен субъектісі шеккен шығыстардың бір бөлігін өтеуге субсидияларды игеру туралы Астана қаласы (8-суретті қараңыз) мен Павлодар қаласының (9-суретті қараңыз) тапсыратын есебі мысалында екі әкімдіктің жұмысын қарастыруға болады:



8-сурет – Астана қаласының есеп тапсыруы бойынша кейс  
Ескертпе – автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған



9-сурет – Павлодар қаласының есеп тапсыруы бойынша кейс  
Ескертпе – автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған

Бұл мысалда екі қаланың жұмыс тиімділігін олардың есептілігін тапсыруы арқылы бағалауға болатындығын байқауымыз. Павлодар қаласында бұл процесс автоматтандырылған, бұл деректерді жинау мен талдаудың тиімділігі мен дәлдігін арттыруға мүмкіндік береді. Ал, Астана қаласында әлі күнге дейін қағаз құжаттар негізінде есептер шығару қажеттілігі орын алып отырғанын байқаймыз.

Есептілікті дайындау үшін деректер қолмен енгізіледі, түзетіледі және талданады. Есептердің едәуір мөлшеріне байланысты оларды жіктеу қажет:

- Сыни дәрежесі бойынша. Тізілімдердің, журналдардың, есептердің бір бөлігі басқа ақпараттық ресурстардың деректерін қамтиды, бұл тізілімдерді электрондық форматқа ауыстыру тәртібіне әсер етеді;

- Деректердің өзектілігі бойынша. Деректердің бір бөлігі қағаз тасымалдағыштардан жүйелерге енбеуі мүмкін және процесте жоғалуы мүмкін, бастапқы деректерді алу мен өңдеудің күрделілігі артады.

Есеп беруге кететін уақытты азайту үшін келесі нұсқауларды қолдануға болады:

- Процесті автоматтандыру: деректерді жинау мен өңдеуді автоматтандыратын ақпараттық жүйелер мен бағдарламалық жасақтаманы енгізу есеп беру уақытын едәуір қысқартады. Автоматтандырылған жүйелер жиналған мәліметтер негізінде есептерді автоматты түрде құруға және қол еңбегін азайтуға мүмкіндік береді.

- Деректерді жинау жүйесін жақсарту: форматтар мен процедураларды стандарттауды қоса алғанда, деректерді жинау жүйесін оңтайландыру қажетті ақпаратты жинауға кететін уақытты қысқартуға алып келеді. Деректерді жинау жүйесі неғұрлым тиімді болса, соғұрлым тезірек есеп беруге болады.

- Оқыту және дағдыларды дамыту: мемлекеттік қызметкерлерді оқыту және есеп беру дағдыларын жаңарту процестің тиімділігін арттыруы мүмкін. Бұл құралдар мен бағдарламалық жасақтаманы, сондай-ақ есеп берудің заманауи әдістері мен тәжірибелерін қолдануды үйренуді қамтуы тиіс.

- Есептілікті орталықтандыру және стандарттау: есеп беру процесін орталықтандыру және жалпы стандарттар мен форматтарды белгілеу процесті жеңілдетеді және жылдамдатады. Бұл мемлекеттік қызметкерлерге есеп беру үшін қажетті уақыт пен күш-жігерді азайта отырып, жалпы үлгілер мен ресурстарды пайдалануға мүмкіндік береді.

– Есеп беру талаптарын рационализациялау: есеп беру талаптарын бағалау және қайта қарау артық немесе қажетсіз есептерді анықтауға көмектеседі. Қажетті есептердің санын азайту есеп беруге кететін уақыт пен күш-жігерді айтарлықтай төмендетуі мүмкін.



## Ұсыныстар:

1. Қазақстанда орын алып отырған бюрократия мәселесін ескеретін болсақ және мемлекеттік органдардың жұмыстары қатаң түрде бұйрықта немесе заңдық күші бар құжаттарда тіркелу қажеттілігіне байланысты есеп тапсыруды автоматтандыру және есеп тапсыруда қағаз құжат айналымын болдырмау үшін әр жергілікті атқарушы орган өз деңгейінде тапсырмаларды кезең-кезеңімен орындайтын **бизнес-процестерден тұратын бұйрық әзірлеу** ұсынылады.

Есеп тапсыруды автоматтандыруды енгізу кезеңдері:

– Есептілікті жинауға және талдауға жауапты бөлімдердің өкілдерін қамтитын жұмыс тобын құру;

– Әр сала бойынша электрондық құжат айналымына және есептілікті тапсыруға қатысты Қазақстан заңнамасының талаптарын зерделеу;

– Ағымдағы процестерді бағалау және қағаз құжаттарды пайдалануды болдырмауға болатын осал жерлерді анықтау;

– Қажетті ресурстарды жоспарлау және дайындау (инфрақұрылым, персоналды оқыту, ақпараттық жүйелер).

Әзірленген бұйрық есептілікті тапсыруды автоматтандыруды табысты іске асыруды қамтамасыз ететін жұмыстың кезеңдік бизнес-процестерін айқындайды.

2. Жергілікті атқарушы органдардың барлығына ортақ **«Есептер тізілімін» бекіту** ұсынылады. Есептер тізілімі – бұл жергілікті атқарушы органдар ұсынатын әртүрлі есептер жиналатын және сақталатын жүйе болып саналады. Есептер тізілімі енгізудің артықшылықтары: ЖАО қызметкерлерін есептерді толтыру жөніндегі операциялық қызметтерден жеңілдету және босату, есептер бойынша қайталанатын сұрауларды алып тастау және ақпаратты құрылымдау.

Есептер тізілімі келесі бөлімдерді қамтуы тиіс:

– Қамтылған мәліметтері бар есептің атауы;

– Есепті ұсыну кезеңділігі;

– Қажетті мәліметтер сақталатын АЖ атауы;

– Есеп жолдамасының адресаты (3-кестені қараңыз).

Кесте 3 – Есептер тізілімін бекіту бойынша ұсыныс

№	Есеп атауы	Ақпарат	Есеп адресаты	Кезеңділік	Ақпараттық жүйе
1.	Бейнебақылау жүйелерін енгізу	Камералар саны, қаржыландыру жоспары	ЦДИАӨМ	1 тоқсанда бір рет (25-ке дейін)	Документолог
...					

Ескертпе – автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған

ЖАО-да есептілік тізілімін әзірлеу процесі келесі қадамдарды қамтиды:

– Талаптарды талдау: заңнаманың, сұратушы органдардың және ЖАО-ның ішкі саясатының талаптарын қоса алғанда, есептілік тізіліміне қойылатын

талаптарға талдау жүргізу. Тізілімге енгізілетін есеп беру түрлері және әрбір есеп үшін қажетті деректер жиынтығын анықтау.

– Тізілім құрылымын анықтау: талаптарды талдау негізінде есептілік тізілімінің құрылымын анықтау. Бұған ақпарат жинау үшін пайдаланылатын бөлімдерді, кіші бөлімдерді, есеп беру нысандарын және деректер өрістерін анықтау кіреді.

– Есеп беру нысандарын әзірлеу: есептіліктің әрбір түрі үшін қажетті деректерді жинауға мүмкіндік беретін тиісті есеп беру нысандары әзірленеді. Нысандар толтыруға ыңғайлы болуы керек және барлық қажетті мәліметтер үшін қажетті өрістерді қамтуы керек.

– Мәліметтер базасын құру: есеп беру тізілімі үлкен көлемдегі деректерді сақтауды және өңдеуді қажет етеді. Сондықтан есептілікті сақтау үшін қолданылатын тиісті мәліметтер базасы құрылады. Деректер базасы деректердің қауіпсіздігін, тұтастығын және құпиялылығын қамтамасыз етуі керек.

– Деректерді жинау жүйесін әзірлеу: жергілікті атқарушы органдардан деректерді тиімді жинау үшін есепті нысандардан тізілімге ақпаратты жинауға және беруге мүмкіндік беретін жүйе әзірленуде. Бұған веб-интерфейстер, бағдарламалық жасақтама немесе процесті автоматтандырудың басқа құралдары кіруі мүмкін.

– Тестілеу және енгізу: тізілім мен байланысты жүйелер жасалғаннан кейін, әзірленген шешімнің дұрыстығы мен жұмыс қабілеттілігіне көз жеткізу үшін тестілеу жүргізу керек. Содан кейін жүйені ЖАО-ға енгізу және қызметкерлерді оны пайдалануға үйрету қажет.

– Мониторинг және жаңарту: әзірленген есептер тізілімі және онымен байланысты жүйелер талаптар мен заңнамадағы өзгерістерге сәйкес мониторингтен және мерзімді жаңартудан өтуі керек.

Есептілік тізілімін әзірлеу деректерді жинау және талдау процесін жеңілдетуге және автоматтандыруға, қателіктер қаупін азайтуға мүмкіндік береді.

3. Есеп беру кезінде шешім қабылдау үшін негізгі көрсеткіштер мен визуалды деректерді беретін **бақылау тақталарын (дашборд) құру** ұсынылады. Бақылау тақталары ақпаратты ыңғайлы және көрнекі түрде беру арқылы талдау уақытын қысқартуға және шешім қабылдау процесін жеңілдетуге көмектеседі. Бақылау тақталары дерекқордан, АРІ немесе басқа көздерден деректерді автоматты түрде импорттауды, сондай-ақ оларды алдын ала өңдеуді және біріктіруді қамтуы қажет.

Сұратушыға түсінікті және мазмұнды болу мақсатында әр көрсеткішті көрсету үшін ең қолайлы визуалды элементтерді таңдау арқылы (диаграммалар, графиктер, кестелер және инфографика сияқты) есеп тапсыруға болады.

Бақылау тақталарын құру деректерді талдауды жеңілдетеді, қабылданған шешімдердің тиімділігі мен дәлдігін жақсартады және пайдаланушылар үшін ақпаратты көрнекі түрде ұсынуға ықпал етеді.

4. Есептілікті автоматты түрде қалыптастыру үшін **өтпелі талдау үшін платформа құру** ұсынылады. Бұл платформа қол еңбегін барынша азайта

отырып, әртүрлі көздерден алынған деректерді автоматты түрде жинауға, өңдеуге және есептерді қалыптастыруға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, әртүрлі жүйелер мен көздерден алынған деректерді бір ақпарат көзіне біріктіреді.

Платформа құру процесі келесідей негізгі қадамдарды қамтиды:

– дерекқорлар, бухгалтерлік есеп жүйелері, CRM жүйелері және т.б. сияқты әртүрлі көздерден деректерді біріктіру механизмдерін жасау.

– Әртүрлі деректер көздеріне қосылу үшін автоматты процестер мен интерфейстер арқылы деректерді жинауды және өңдеуді қамтамасыз ету.

– Пайдаланушыларға есептерді қарауға, деректермен өзара әрекеттесуге, сүзуге және қажеттіліктеріне қарай талдау жасауға мүмкіндік беретін интерфейстер мен құралдардан тұруы қажет.

Нәтижесінде, жоғарыда баяндалған ұсыныстардың бәрі өтпелі талдауды енгізу есептілікті автоматтандыруға немесе мүлдем алып тастауға мүмкіндік береді.

## Қорытынды

Жергілікті атқарушы органдардың барлық мүдделі тараптар үшін есептілікті тапсыру процесінде ақылдылық пен түсініксіздікті еңсеру жүйелі өзгерістер мен жақсартуларды талап етеді. Қоғамның сеніміне, басқару тиімділігіне және қойылған мақсаттарға қол жеткізуге нақты және ашық тетіктерді орнату арқылы ғана қол жеткізуге болады.

Есептілікті электронды форматта тапсыру мүмкіндігін беру қағаз құжаттарын және онымен байланысты рәсімдерді пайдалану қажеттілігін жояды, бұл қағаз есептерді басып шығару, жеткізу және сақтау шығындарын айтарлықтай қысқартуға мүмкіндік береді. Есеп беруді автоматтандыру сонымен қатар деректерді қолмен толтыруға және өңдеуге байланысты адами қателіктердің ықтималдығын азайтады. Сонымен қатар, бұл тәсіл тұрақты дамуға, экологиялық әсерді азайтуға және қазіргі цифрлық әлемнің талаптарына сәйкестікті қамтамасыз етуге ықпал етеді.

Есептілікті автоматтандыру жергілікті атқарушы органдарға есеп беру процесінің тиімділігі мен дәлдігін едәуір арттыруға, ақпаратқа оңай қол жетімділік пен талдауды қамтамасыз етуге, реттеуші талаптарды сақтауға, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің уақыты мен ресурстарын үнемдеуге мүмкіндік береді. Есептілікті автоматтандыруды енгізу тиімділік пен бәсекеге қабілеттілікті арттыруға ықпал ететін стратегиялық шешім ретінде қарастырылуы керек.

Қағаз форматындағы есептілікті алып тастау және платформаны, бақылау тақталарын құру және есептер тізілімін бекіту арқылы есептілікті тапсыруды толық автоматтандыру жергілікті атқарушы органдардағы процестерді оңтайландыруға және есеп беру сапасын арттыруға ықпал ететін заманауи және тиімді тәсілді болып табылады.

Платформаны, бақылау тақталарын енгізу және есеп беру тізілімін бекіту нәтижесінде жергілікті атқарушы органдар айтарлықтай артықшылықтарға ие болады. Бұған есеп беру процестерінің тиімділігін арттыру, деректердің дәлдігі мен сенімділігін жақсарту, шығындарды азайту және басқару шешімдерін жеделдету кіреді. Сонымен қатар, бұл тәсіл мүдделі тараптардың сенімін арттыруға, ішкі бақылау мен тәуекелдерді басқаруды жақсартуға ықпал етеді.

Есептілік тізілімін бекіту деректердің ашықтығы мен сенімділігін қамтамасыз етеді, есептілікті дайындау және ұсыну үшін стандарттар мен ережелерді белгілейді. Бұл ұйымда есеп беру процестерінің дәйектілігі мен біркелкілігіне ықпал етеді, сонымен қатар заңнама мен реттеуші органдардың талаптарына сәйкестігін қамтамасыз етеді.

Бақылау тақталарын енгізу есеп беру деректерін визуализациялауға және негізгі көрсеткіштер мен трендтер туралы көрнекі ақпарат беруге мүмкіндік береді. Бұл басшылық пен мүдделі тараптарға қазіргі жағдайды тез бағалауға және басқарушылық шешімдер қабылдауға көмектеседі.

Қазіргі уақытта көптеген елдер мен ұйымдар қағаз құжатайналымын жою мақсатында электронды есеп беру платформаларын әзірлеп, енгізеді. Осындай шетелдік әдістерді Қазақстанда қолдану есептілікті басқарудың арнайы

жүйелерін пайдалану арқылы жергілікті атқарушы органдардың процестерін автоматтандыруға мүмкіндік береді. Есеп беру платформасын құру деректерді орталықтандырылған сақтауды және ақпараттың резервтік көшірмесін жасау мен қорғауды автоматты түрде орындауды қамтамасыз етеді. Бұл деректерді сақтаудың сенімділігін арттырады және әртүрлі мүдделі тараптар үшін оларға оңай қол жеткізуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, платформа ақпараттық жүйелерді автоматтандыру және интеграциялау арқылы есеп беру процестерін оңтайландыруға мүмкіндік береді, бұл тапсырмаларды орындау уақытын қысқартуға және ұйымдардың тиімділігін арттыруға әкеледі.

Тұтастай алғанда, есептілікті алып тастау және платформаны, бақылау тақталарын құру және есеп беру тізілімін бекіту арқылы есептілікті тапсыруды толық автоматтандыру қазіргі бизнес-процестегі маңызды қадамдар болып табылады. Бұл жергілікті атқарушы органдардың тиімдірек, ашық және бәсекеге қабілетті болуына көмектеседі, сонымен қатар реттеуші талаптарға сәйкестігін қамтамасыз етеді және мүдделі тараптардың сенімін арттырады.

## Пайдаланылған дереккөздер тізімі

- 1 Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 12 қазандағы № 727 «Цифрландыру, ғылым және инновациялар есебінен технологиялық серпіліс» ұлттық жобасын бекіту туралы қаулысы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2100000727>. Жүгінген күні 18.03.2022ж.
- 2 Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 13 сәуірдегі №872 «Мемлекеттік аппараттың қызметін бюрократиядан арылту жөніндегі шаралар туралы» Жарлығы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000872>. Жүгінген күні 11.09.2022ж.
- 3 Әлемдегі ең көп берілетін цифрлық қоғам // e-Estonia ресми сайты. <https://e-estonia.com/story/>. Жүгінген күні 13.04.2022ж.
- 4 Муниципалитеттер мен аймақтар // Норвегия мемлекеттік әкімшілігінің Regjeringen.no ресми веб-сайты. <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/id921/>. Жүгінген күні 13.04.2022ж.
- 5 Данияның цифрлық табысының кілті // Дания үкіметінің ресми сайты. [https://denmark-dk.translate.google.com/innovation-and-design/denmarks-digital-success?x\\_tr\\_sl=auto&x\\_tr\\_tl=ru&x\\_tr\\_hl=ru&x\\_tr\\_pto=wapp](https://denmark-dk.translate.google.com/innovation-and-design/denmarks-digital-success?x_tr_sl=auto&x_tr_tl=ru&x_tr_hl=ru&x_tr_pto=wapp). Жүгінген күні 13.04.2022ж.
- 6 О.Н. Ванеева, Электронный муниципалитет: пути информационного взаимодействия органов местного самоуправления с населением / Современное право. № 4. 2010. – 59-62б.
- 7 Дронова К.С., Аминов И.Р., Электронный муниципалитет / Теория и практика современной юридической науки. Самара. 2016. – 61-64б.
- 8 Ургалкин Ю.А., Бондарев С.И., Чеджемов Г.А., Городской муниципалитет как основной субъект социальной политики / Проблемы развития предприятий: теория и практика. Самара. 2014. – 310-311б.
- 9 Stephen Few. Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data / O'Reilly Media; 1st edition. 2006. P.224.
- 10 Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz. Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster / O'Reilly Media; 1st edition. 2013. P.417.
- 11 Michael L. George, John Maxey, David Rowlands, Mark Price. «The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 100 Tools for Improving Quality and Speed» / McGraw-Hill. 2004. P.225.
- 12 G. Kim, K. Behr, G. Spafford. The Phoenix Project: A Novel about IT, DevOps, and Helping Your Business Win // IT Revolution Press; 1st edition. 2013. P.345.
- 13 J. P. Terry. Paperless: Real-World Solutions with Adobe Technology // Adobe Press; 1st edition. 2009. P.338.
- 14 Қазақстан Республикасының 2003 жылғы 7 қаңтар № 370-ІІ «Электрондық құжат және электрондық цифрлық қолтаңба туралы» Заңы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің

ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z030000370>. Жүгінген күні 4.02.2022ж.

15 Joseph Nalven. Going Digital: The Practice and Vision of Digital Artists// Cengage Learning PTR; 1st edition. 2005. P.411.

16 Productivity Press Development Team. The Lean Office: Collected Practices and Cases // Productivity Press. 1<sup>st</sup>. edition. 2018.

17 М.П. Бобылева. Управленческий документооборот: от бумажного к электронному. Вопросы теории и практики / Термика. 2019. – 387б.

18 Мемлекет басшысы қол қойған жаңа Заң елдегі цифрландырудың одан әрі дамуына серпін береді // Қазақстан Республикасы инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің ресми сайты. <https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/press/news/details/401053?lang=r>. Жүгінген күні 2.11.2022ж.

19 Қазақстан Республикасының 2022 жылғы 14 шілдедегі № 141-VII «Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне инновацияларды ынталандыру, цифрландыруды, ақпараттық қауіпсіздікті дамыту және білім беру мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы» заңы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2200000141>. Жүгінген күні 7.03.2023ж.

20 Попов Е.В. Умные города: монография / Е.В. Попов, К.А. Семячков. - Москва: Юрайт, 2021. – 346б.

21 Логуа Р.А., Балюков А.С, Электронное правительство в цифровую эпоху: концепция, практика, развитие / Основы экономики, управления и права. №5(17). 2014. – 12-19б.

22 Chowdhry B. S. Successful Transformation of ICT Graduate Program: A Role Model for Developing Countries // Wireless Personal Communications. 2013. P.1013-1023.

23 Қазақстан Республикасының Президенті – Елбасы Н.Ә.Назарбаевтың 2012 жылғы 14 желтоқсандағы «Қазақстан-2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты Қазақстан халқына Жолдауы // Қазақстан Республикасы Президентінің ресми сайты. [https://www.akorda.kz/kz/events/astana\\_kazakhstan/participation\\_in\\_events/kazakstan-respublikasynyn-prezidenti-elbasy-nenazarbaevty-n-kazakstan-2050-strategiyasy-kalyptaskan-memlekettin-zhana-sayasi-bagyty-atty-kaza](https://www.akorda.kz/kz/events/astana_kazakhstan/participation_in_events/kazakstan-respublikasynyn-prezidenti-elbasy-nenazarbaevty-n-kazakstan-2050-strategiyasy-kalyptaskan-memlekettin-zhana-sayasi-bagyty-atty-kaza). Жүгінген күні: 13.04.2023ж.

24 Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Жарлығы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522>. Жүгінген күні 10.05.2022ж.

25 1995 жылы 30 тамызда республикалық референдумда қабылданған «Қазақстан Республикасының Конституциясы» // Қазақстан Республикасы

«Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K950001000>. Жүгінген күні 23.01.2022ж.

26 Қазақстан Республикасының 2001 жылғы 23 қаңтардағы № 148 «Қазақстан Республикасындағы жергілікті мемлекеттік басқару және өзін-өзі басқару туралы» Заңы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z010000148>. Жүгінген күні 19.04.2022ж.

27 Перспективная модель государственной статистики в цифровую эпоху// докл. к XIX апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. – Москва, 10-13 апрель 2018. / науч. ред. Л. М. Гохберг; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018ж. – 35б.

28 Еңбек және жұмыспен қамту статистикасы // Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросының ресми сайты. <https://stat.gov.kz/official/industry/25/statistic/6>. Жүгінген күні: 19.10.2022ж.

29 Отчет по результатам функционального анализа местных исполнительных органов городов республиканского значения и областей Республики Казахстан // Ernst & Young ресми сайты. 2021. – 26б, [https://www.ey.com/ru\\_kz](https://www.ey.com/ru_kz). Жүгінген күні: 13.04.2023ж.

30 Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2022 жылғы 31 тамыздағы №621 «Кәсіптік біліктілік туралы» Қазақстан Республикасы Заңының жобасы туралы қаулысы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2200000621>. Жүгінген күні 11.01.2022ж.

31 Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 16 қарашадағы № 401-V ҚРЗ «Ақпаратқа қол жеткізу туралы» Заңы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000401>. Жүгінген күні 19.01.2022ж.

32 «Ақылды қалаларды» салуға әдістемелік ұсынымдарды бекіту туралы (Қазақстан Республикасының «Ақылды қалаларының» эталондық стандарты) // Қазақстан Республикасы инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің ресми сайты. <https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/documents/details/361341?lang=ru>. Жүгінген күні 11.09.2022ж.



## Қосымша 1

### Құрылымдық сұхбат

Қайырлы күн! Менің есімім Салтанат Әкімханқызы. Мен Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясын ұсынамын. Бүгін біз ЖАО-ға цифрландыруды енгізу, қағаз есептерді қайталау және жүргізу бойынша талдау жүргізу, сондай-ақ интеграцияланған ақпараттық жүйелердің сипаттамасы мен өзара іс-қимылын айқындау мәселелері туралы сөйлесетін боламыз, сондай-ақ цифрлық әкімдікті дамытудың кейбір мәселелерін талқылайтын боламыз.

Сізден сұраймын, талқыланатын мәселелер бойынша жеке пікіріңізді еркін білдіріңіз. Бүгінгі күні дұрыс және бұрыс жауаптар жоқ, Сіздің пікіріңіз менің зерттеуім үшін өте маңызды.

Біздің әңгімемізді ыңғайлы ету үшін мен бірнеше қарапайым ережелерді ұстануды ұсынамын:

1. Өз пікіріңізді еркін және шеңберсіз білдіріңіз.
2. Бізді әңгімеден алшақтатпау үшін ұялы телефонды өшіріңіз.
3. Біздің талқылауымыз жазылатынын ескертуім керек. Бұл жазба Біздің талқылауымыздағы маңызды сәттерді жіберіп алмау үшін ғана қажет. Мен Сіздің жеке деректеріңіздің құпиялылығына кепілдік беремін. Сұхбат нәтижелері тек жалпыланған түрде қолданылады.
4. Сіз бен біз шамамен 25-30 минут жұмыс істейміз.

#### Сұрақтар:

1. Әкімдіктерде цифрлық форматқа көшу бойынша қандай проблемалар бар?
2. Әкімдікті цифрландыруды 5 балдық шкала бойынша қалай бағалайсыз?
3. Қазір қандай проблемалар бар? Қандай шешім жолдарын ұсынасыз?
4. Есеп қалай беріледі? (қолмен немесе жүйе арқылы (жүйенің атауы)?
5. Есеп үшін деректер қайдан келеді? (деректер базасынан қандай санаттар алынғанын көрсетіңіз)?
6. Есеп беру кезінде қиындықтарды сипаттаңыз? Мысалы, деректерді жинамау, есептерді толтыруға арналған формалардың болмауы, жиі сұраулар мен қайталанулар.
7. Сіздің әкімдікте қандай Ақпараттық жүйелер қолданылады? Ақпараттық жүйелер сертификатталған ба? Барлық жергілікті атқарушы органдар үшін бірыңғай ақпараттық жүйені құру қажеттілігі бар ма?

## Қосымша 2

### Сауалнама / Опрос

1. Жасыңыз / Ваш возраст\*  
18-25  
26-35  
36-54  
55-64
  
2. Жынысыңыз / Ваш пол\*  
ер / муж  
әйел / женский
  
3. Тұрғылықты жеріңіз? / Место проживания? \*  
Қала / город  
Ауылдық жер / сельская местность
  
4. Жұмыс орныңыз? / Место работы? \*  
Орталық мемлекеттік орган / Центральный государственный орган  
Жергілікті атқарушы орган / Местный исполнительный орган  
Басқа / другое \_\_\_\_\_
  
5. Жергілікті атқарушы органдардың цифрландыру деңгейіне қанағаттану дәрежесін 5 балдық шкала бойынша бағалаңыз? / Оцените степень удовлетворенности местных исполнительных органов уровнем цифровизации по 5-балльной шкале? \*  
5 (өте жақсы)  
4 (жақсы)  
3 (қанағаттанарлық)  
2 (қанағаттанарлықсыз)  
1 (төмен)
  
6. Жергілікті атқарушы органдардың ақпараттық жүйелерінің тиімділігін 5 балдық шкала бойынша бағалаңыз? / Оцените эффективность информационных систем местных исполнительных органов по 5-балльной шкале? \*  
5 (өте жақсы)  
4 (жақсы)  
3 (қанағаттанарлық)  
2 (қанағаттанарлықсыз)  
1 (төмен)
  
7. Сіз өз жұмысыңызда неше ақпараттық жүйе қолданасыз? / Сколько информационных систем вы используете в своей работе? \*

10-нан астам / больше 10

Нақты саны / точное количество \_\_\_\_\_

8. Ақпараттың жүйелердің атқарылатын функциялары бір-бірімен қайталанатын ма? / Дублируются ли исполняемые функции информационных систем друг с другом? \*

Иә / да

Жоқ / нет

Білмеймін / не знаю

9. Сіздің жұмысыңызда есеп сұратылады ма? / В вашей работе запрашивается отчет?\*

Иә / да

Жоқ / нет

10. Сіз есепті қаншалықты жиі тапсырасыз? / Как часто вы сдаете отчет? \*

Жиі / часто

Сирек / редко

Тапсырмаймын / не сдаю

11. Есепті қандай түрде бересіз? / В каком виде предоставляете отчет? \*

Қағаз жүзінде / в бумажном виде

Электронды түрде / в электронном виде

Тиісті сайттарға жүктеймін / Загружаю на соответствующие сайты

Тапсырмаймын / не сдаю

Өз нұсқаңыз / Ваш вариант \_\_\_\_\_

12. Сіздің ойыңызша, жергілікті атқарушы органдардың цифрландыруды табысты жүзеге асыруына не кедергі? / Что, на ваш взгляд, мешает местным исполнительным органам осуществить успешную цифровизацию? \*

Бюрократия

Қазақстандағы цифрландыру деңгейі / Уровень цифровизации в Казахстане

Цифрландыруға көшуде нақтылықтың болмауы / Отсутствие конкретности в переходе к цифровизации

Өз нұсқаңыз / Ваш вариант \_\_\_\_\_

13. Жергілікті атқарушы органдардың цифрландыруын дамыту бойынша ұсынысыңыз? / Ваше предложение по развитию цифровизации местных исполнительных органов?

жоқ / нет

Өз нұсқаңыз / Ваш вариант \_\_\_\_\_

### Қосымша 3

#### Аналитикалық жазба

Жоба авторы: Әкімхан Салтанат Әкімханқызы  
Ғылыми жетекші: Джумабаев Серик Асетович  
ф.-м.ғ.к, профессор

<b>Жоба идеясы</b>	Цифрлық әкімдікті дамыту үшін есептілікті автоматтандыру
<b>Проблемалық жағдай (кейс)</b>	<p>Қазақстан Республикасының жергілікті атқарушы органдары тиісті аумақтың даму мүдделерімен және қажеттіліктерімен ұштастыра отырып, тиісті аумақтың дамуын ескере отырып, жалпымемлекеттік саясатты жүзеге асыратын атқарушы органдардың бірыңғай жүйесіне енгізілген [1]. Жергілікті атқарушы органдар биліктің ашықтығын, тиімділікті бағалауды және халықтың шешім қабылдауға қатысуын қамтамасыз ете отырып, жоғары тұрған органдар мен халыққа есеп береді.</p> <p>Қазіргі уақытта жергілікті атқарушы органдарда 2660 құжат бар, оның әрбір 5 құжаты жергілікті атқарушы органның барлық деңгейлерінде қалыптастырылады, өңделеді және беріледі. Қағаз түрінде құжаттардың 409 немесе 15%-ы жүргізіледі, есепті мәліметтердің 57%-ы (565-тен 323-і) ЖАО-мен WORD, EXCEL форматтарында қолмен қалыптастырылады және электрондық құжат айналымы бойынша беріледі. Бұл ретте деректердің бірнеше рет қайталануы (ЭҚАБЖ) және деректерді енгізу кезінде қателер орын алатынын ескеру қажет. Сондай-ақ, есептер ЖАО-ның барлық ақпараттық ресурстарының 6% үлесін алатынын атап өткен жөн [2].</p> <p>Қазіргі уақытта әр жергілікті атқарушы органдарға ай сайын есептердің 130-дан астам түрі келеді. Бұл жергілікті атқарушы органдарға айтарлықтай жүктемені және есептілікті дайындауға және ұсынуға көп уақыт пен ресурстарды жұмсау қажеттілігін көрсетеді. ЖАО-дағы құжаттардың 40%-ы орталық мемлекеттік органның сұратулары болып табылады. Бұл орталық билік органдарының жергілікті атқарушы органдардың жұмысын бақылаудағы маңыздылығын көрсетеді. 2021 жылдың қаңтар-қараша айларында ЖАО-да барлығы 485 635 кіріс құжаттары тіркелді. Оның 84 616-сы ДИРОРД болса, 115 319 құжат ОМО-мен байланысты болды. Бұл орталық органдармен жұмыс пен өзара әрекеттестіктің айтарлықтай көлемін көрсетеді. Бұл жергілікті атқарушы органдар орталық билік органдарының есептілігі мен сұраныстарының жоғары жүктемесіне тап болатындығын көрсетеді. Есептілікті жинау мен өңдеудің тиімдірек жүйелерін енгізуді, сондай-ақ ақпарат алмасу процесін жеңілдету және есептілікті дайындау мен ұсынуға кететін уақытты азайту үшін ОМО-мен өзара әрекеттесуді жақсарту қажеттілігі туындайды.</p> <p>Шетелдік тәжірибені және қазақстандық тәжірибені ескере отырып, онда Қазақстан ЖАО-дағы басқару жүктемесінің нормалары бойынша көрсеткіштерге сәйкес ЖАО персоналының жалпы санының орта есеппен 36%-ы басшылық позициялар құрайтынын көрсетеді. Яғни, бір басқарушылық лауазымға 3,08 бағынышты орындаушыдан келеді, ал ЭБДҰ елдерінің халықаралық тәжірибесінде бұл көрсеткіш кемінде екі есе жоғары. Мысалы, Ұлыбританияда ол 1 басшыға 6 бағынышты, Жапонияда</p>

	<p>тиісінше – 1-ге 7, Канадада – 1-ге 8, АҚШ-та – 1-ге 8,4, Швецияда - ЖАО-да 1 басшы лауазымға 27.5 бағынышты құрайды. Бұл жағдай ЖАО-ның иерархиялық құрылымында басқарудың артық деңгейлерінің болуының көрсеткіші болып табылады, сондай-ақ орындаушылардың жүктемесін түсіндіреді және есептілікті қағазсыз тапсырудың дамуына кедергі келтіреді [3].</p> <p>Ақпараттық жүйелердің өсуіне қарамастан, негізгі проблема есептілікті қолмен дайындау болып қала береді, оның ішінде қағаз түрінде дайындай мемлекеттік қызметшілердің жұмыс уақытының үлкен үлесін алады.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ЖАО және ОМО жүйелері арасындағы өзара іс-қимылдың төмен деңгейі;</li> <li>2. Бюрократияға байланысты есепті тапсыру кезінде қағаз құжат айналымын көп пайдалану, сондай-ақ есептерді пысықтауға жіберген жағдайда оны қағаз жеткізгіштерде қайта тапсыру;</li> <li>3. Есептерді дайындау және өңдеу кезінде бір мемлекеттік қызметшінің бірнеше ақпараттық жүйелерді пайдалануы;</li> <li>4. Реттелмеген есептерді сұрайтын мемлекеттік органдардың көп саны (еркін нысаны мен құрылымы, мерзімдері ерікті түрде белгіленеді). Нәтижесінде ЖАО мамандарының жұмысын болжау және жоспарлау, жүктемені есептеу қиын.</li> </ol>
<p><b>Аталмыш проблеманың қазірде бар шешімдері</b></p>	<p>Президенттің Жарлығымен 2022 жылғы сәуірден бастап жүйелі және қолданбалы шаралар кешені көзделген, оларды іске асыру бюрократизация шеңберінде құжат айналымы мен есептілікті қысқартуды қамтамасыз етеді [4].</p> <p>Ақпаратты цифрлық форматта жинау, сақтау, талдау және бөлісу және әлеуметтік өзара әрекеттесу тәсілдерін түрлендіру үшін «үлкен деректер» технологиясы, бұлтты есептеу, интернет және басқа да инновациялық технологиялар қолданылады. Цифрландырылған, желілік және зияткерлік технологиялардың арқасында әкімдіктің қазіргі қызметі неғұрлым икемді, серпінді және ойластырылған бола түсуде. АҚШ, Канада, Жапония, Германия сияқты дамыған елдердің көпшілігі цифрлық технологияны алдағы онжылдықтардағы стратегиялық мақсат ретінде өз қоғамында алға жылжытуда [5]. Мемлекеттік сектордағы цифрлық дамудың көп қырлылығын ескере отырып, ол мемлекеттік құрылымдар электронды түрде ұсынатын қызметтер, ішкі операцияларды автоматтандыру және әртүрлі құрылымдар арасындағы өзара әрекеттесу, институционалдық орта және цифрлық дамуды реттейтін құқықтық негіздер сияқты бірқатар маңызды элементтерді қамтитынын атап өткен жөн [6].</p> <p>А. Кроули мен Б. Йина «lean startup» (үнемді стартап) принциптерін қолдануды, сондай-ақ тиімді шешімдер қабылдау және нарықтағы өзгерістерге тез бейімделу үшін деректерді белсенді түрде жинауды және талдауды ұсынады. Қазақстанның ЖАО-да "lean analytics" (үнемді талдау) тәсілін қолдану ЖАО-ның ақпараттық жұмысын оңтайландыруға көмектеседі [7].</p> <p>Қазіргі уақытта ЖАО үшін үлгі бола алатын қағаз құжат айналымынсыз есептілікті сәтті жүргізудің көптеген шетелдік тәжірибелер бар:</p> <p>Мысалы, Эстония әкімдіктерде есептілікті жеңілдету және автоматтандыру үшін электрондық жүйелерді әзірледі және енгізді. Азаматтар мен ұйымдарға мемлекеттік органдармен онлайн өзара іс-қимыл жасауға мүмкіндік беретін e-Government маңызды құрал болып табылады. Осы инновациялардың арқасында Эстония есеп беру көлемін қысқартты, тиімділікті арттырды және мемлекеттік органдармен өзара</p>

	<p>әрекеттесуді жақсартты. Олар сондай-ақ бір ғана (once-only) және деректерді бөлісу (data sharing) принциптерін қолданды, бұл билік арасында деректерді беру мен бөлісуді жеңілдетті. Нәтижесінде Эстония уақыт пен ресурстарды үнемдеуге қол жеткізіп, басқару тиімділігін арттырып, ыңғайлы өзара әрекеттесуді қамтамасыз етті [8].</p> <p>Норвегия цифрлық технологиялар мен электронды жүйелерді енгізу арқылы процестерді автоматтандырады және қағазбастылықты азайтады. 2008 жылдан бастап Норвегия барлық мемлекеттік қызметтерді электронды форматқа көшіру үшін «Қағаз құжаттарға балама» жобасымен жұмыс істейді. Бұл уақыт пен ресурстарды қысқартады, ақпаратқа қол жеткізуді және билік арасында деректер алмасуды жеңілдетеді. Олар сонымен қатар процестерді оңтайландыру үшін есеп беру талаптарын талдайды және бағалайды. Бұл мүдделі тараптардың қатысуы және есеп беру пайдаланушыларының кері байланысы жүйенің сапасы мен тиімділігін жақсартуда маңызды рөл атқарады [9].</p> <p>Дания есеп беруді сәтті қысқартудың мысалы болып табылады. Олар процестерді автоматтандыратын және қолмен есеп беру қажеттілігін азайтатын электрондық жүйелерді әзірледі және енгізді. Мысалы, 2017 жылы олар «Жалғыз портал» жүйесін енгізді, онда кәсіпорындар барлық МО үшін есептер мен құжаттарды бірыңғай электрондық форматта жібере алады. Дания сонымен қатар кәсіпорындар туралы ақпаратты тек бір рет жинап, оны барлық мемлекеттік органдарға қолжетімді ету арқылы once-only принципін белсенді қолданады. Бұл шаралар бюрократияны едәуір төмендетіп, Данияда есеп берудің тиімділігін арттырды [10].</p> <p><b>Артықшылықтары</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ақпарат бір рет жиналады және оны көптеген мемлекеттік органдар қайта толтырмай пайдаланады;</li> <li>– Барлық МО үшін бірыңғай электрондық форматта есептіліктің барлық түрлерін жіберу;</li> <li>– Процестерді оңтайландыру үшін есеп беру талаптарын талдау және бағалау жүргізіледі.</li> </ul> <p><b>Кемшіліктері</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Әр түрлі ақпараттық жүйелер арқылы есеп беру әртүрлі форматтар мен стандарттарға ие, бұл есептілікті қабылдаудан бас тартуға немесе оны өңдеу кезінде қателіктерге әкеледі.</li> <li>– Регламенттелмеген есеп беру әдетте қағазбастылықты және одан да көп бизнес-процестерді қажет етеді.</li> </ul>
<p><b>Аталмыш проблеманың ұсынылатын шешімі</b></p>	<p><b>Әкімдіктің есептілігін цифрландыруды енгізу кезектілігі:</b></p> <p>1. Қазақстанда орын алып отырған бюрократия мәселесін ескеретін болсақ және мемлекеттік органдардың жұмыстары қатаң түрде бұйрықта немесе заңдық күші бар құжаттарда тіркелу қажеттілігіне байланысты есеп тапсыруды автоматтандыру және есеп тапсыруда қағаз құжат айналымын болдырмау үшін әр жергілікті атқарушы орган өз деңгейінде тапсырмаларды кезең-кезеңімен орындайтын <b>бизнес-процестерден тұратын бұйрық әзірлеу</b> ұсынылады.</p> <p>2. Жергілікті атқарушы органдардың барлығына ортақ <b>«Есептер тізілімін» бекіту</b> ұсынылады. Есептер тізілімі – бұл әртүрлі ЖАО есептерін жинайтын және сақтайтын жүйе.</p> <p>Есептер тізілімі келесі бөлімдерді қамтуы тиіс:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Қамтылған мәліметтері бар есептің атауы;</li> <li>– Есепті ұсыну кезеңділігі;</li> <li>– Қажетті мәліметтер сақталатын АЖ атауы;</li> </ul>

	<p>– Есеп жолдамасының адресаты.</p> <p>3. Есеп беру кезінде шешім қабылдау үшін негізгі көрсеткіштер мен визуалды деректерді беретін <b>бақылау тақтасын</b> (дашборд) құру. Ол ақпаратты ыңғайлы және көрнекі түрде беру арқылы талдау уақытын қысқартуға және шешім қабылдау процесін жеңілдетуге көмектеседі. Бақылау тақталары дерекқордан, АРІ немесе басқа көздерден деректерді автоматты түрде импорттауды, сондай-ақ оларды алдын ала өңдеу мен біріктіруді қамтуы керек.</p> <p>4. Есептілікті автоматты түрде қалыптастыру үшін <b>өтпелі талдама платформасын</b> құру. Бұл платформа қол еңбегін барынша азайта отырып, әртүрлі көздерден есептерді автоматты түрде жинауға, өңдеуге және қалыптастыруға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, ол әртүрлі жүйелер мен көздерден алынған деректерді бір көзге біріктіреді.</p> <p><b>Мүмкіндіктер</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Мемлекеттік қызметшілердің уақыт пен еңбек шығындарын азайту;</li> <li>– Есеп беру үшін бірыңғай платформаны пайдалану;</li> <li>– Есептер бойынша қайталанатын сұрауларды алып тастау және ақпаратты құрылымдау.</li> </ul> <p><b>Тәуекелдер</b></p> <p>Автоматтандырылған есептілікті енгізуде бюрократиялық рәсімдердің болуы.</p>
<b>Күтілетін нәтиже</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Автоматтандырылған есеп беру жүйесін енгізу арқылы деректерді толтыру, жинау және өңдеу кезінде адами қателіктерді азайту;</li> <li>– Орталықтандыру, сондай-ақ ақпаратты автоматты түрде сақтық көшірмелеу және қорғау арқылы деректерді қорғаудың сенімділігін арттыруға қол жеткізу үшін деректерді сақтау;</li> <li>– Қағаз құжаттарды басып шығару, жеткізу және сақтау шығындарын азайту немесе алып тастау, сондай-ақ есептерді қолмен өңдеумен айналысатын қызметкерлердің тиімділігін қарастыру;</li> <li>– Өтпелі талдамаға өту арқылы есеп беру ұғымын алып тастау.</li> </ul>
<b>Әдебиет</b>	<p>1 1995 жылы 30 тамызда республикалық референдумда қабылданған «Қазақстан Республикасының Конституциясы» // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <a href="https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K950001000">https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K950001000</a>.</p> <p>2 «Ақылды қалаларды» салуға әдістемелік ұсынымдарды бекіту туралы (Қазақстан Республикасының «Ақылды қалаларының» эталондық стандарты) // Қазақстан Республикасы инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің ресми сайты. <a href="https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/documents/details/361341?lang=ru">https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/documents/details/361341?lang=ru</a>. Жүгінген күні 11.09.2022ж.</p> <p>3 Отчет по результатам функционального анализа местных исполнительных органов городов республиканского значения и областей Республики Казахстан // Ernst &amp; Young ресми сайты. 2021. – 26б, <a href="https://www.ey.com/ru_kz">https://www.ey.com/ru_kz</a>. Жүгінген күні: 13.04.2023ж.</p> <p>4 Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 13 сәуірдегі №872 «Мемлекеттік аппараттың қызметін бюрократиядан арылту жөніндегі шаралар туралы» Жарлығы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000872">https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000872</a>.</p> <p>5 Логуа Р.А., Балуков А.С, Электронное правительство в цифровую эпоху: концепция, практика, развитие / Основы экономики, управления и права. №5(17). 2014. – 12-19б.</p>

	<p>6 Chowdhry B. S. Successful Transformation of ICT Graduate Program: A Role Model for Developing Countries // Wireless Personal Communications. 2013. P.1013-1023.</p> <p>7 Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz. Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster / O'Reilly Media; 1st edition. 2013. P.417.</p> <p>8 e-Estonia ресми сайты. <a href="https://e-estonia.com/story/">https://e-estonia.com/story/</a>. Жүгінген күні 13.04.2022ж.</p> <p>9 Норвегия үкіметінің ресми сайты. <a href="https://www.regjeringen.no/en/topics/it-and-telecommunications/e-government/electronic-government-in-norway/id472845/">https://www.regjeringen.no/en/topics/it-and-telecommunications/e-government/electronic-government-in-norway/id472845/</a>. Жүгінген күні 13.04.2022ж.</p> <p>10 Данияның цифрлық табысының кілті // Дания үкіметінің ресми сайты. <a href="https://denmark-dk.translate.google.com/innovation-and-design/denmarks-digital-success? x tr sl=auto&amp; x tr tl=ru&amp; x tr hl=ru&amp; x tr pto=wapp">https://denmark-dk.translate.google.com/innovation-and-design/denmarks-digital-success? x tr sl=auto&amp; x tr tl=ru&amp; x tr hl=ru&amp; x tr pto=wapp</a>. Жүгінген күні 13.04.2022ж.</p>
--	---