

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ  
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

**Басқару институты**

қолжазба құқығында

**Шамишева Нуркамал Славовна**

**МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДА ПРОЦЕСТІК БАСҚАРУДЫ ЕНГІЗУ  
ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ**

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша  
«7M04122 - Өңірлік даму» білім беру бағдарламасы

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші: \_\_\_\_\_ Тлеуқенов Ж.О.

Жоба қорғауға жіберілді: 2024 жылғы «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_

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

Астана, 2024  
**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>1 ПРОЦЕСТІК БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІНЕ ШОЛУ</b>	<b>8</b>
1.1 Процестік басқару тарихы мен ұғымын анықтау.....	8
1.2 Процестік басқаруды мемлекеттік органдарда енгізудің шетелдік тәжірибесі .....	11
1.3 Процестік басқаруды енгізу артықшылықтары мен нәтижелері.....	17
1.4 Процестік басқарудың еліміздегі қалыптасқан жағдайын талдау.....	19
<b>2 МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДА ПРОЦЕСТІК БАСҚАРУДЫ ЕНГІЗУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ .....</b>	<b>24</b>
2.1 Мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу әдістері мен кезеңдерін айқындау .....	24
2.2 Мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу жолдарын ұсыну.....	34
<b>ҚОРЫТЫНДЫ .....</b>	<b>38</b>
<b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ .....</b>	<b>40</b>

## НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы магистрлік жобада келесі стандарттарға сілтемелер пайдаланылған:

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

Қазақстан Республикасы Президентінің 2012 жылғы 14 желтоқсандағы «Қазақстан-2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» Қазақстан халқына Жолдауы;

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

Қазақстан Республикасының 2013 жылғы 15 сәуірдегі №88-V «Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер туралы» Заңы;

Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің м.а. 2020 жылғы 31 қаңтардағы №39/НҚ «Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер тізілімін бекіту туралы» бұйрығы;

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы №269 «2023 - 2029 жылдарға арналған цифрлық трансформация, ақпараттық-коммуникациялық технологиялар саласын және киберқауіпсіздікті дамыту тұжырымдамасын бекіту туралы» қаулысы.

## БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

Осы магистрлік жобада келесі белгілеулер мен қысқартулар пайдаланылған:

ҚР	- Қазақстан Республикасы
ОАО	- Орталық атқарушы органдар
МО	- Мемлекеттік органдар
МҚІА	- Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет істері агенттігі
Орталық	- Цифрлық үкіметті қолдау орталығы
Мемлекеттік	- «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік
корпорация	коорпорациясы
АҚШ	- Америка Құрама Штаттары
АЖ	- Ақпараттық жүйелер
ВРМ	- Процесті басқару жүйесі
жж.	- жылдары
т.б.	- тағы басқалары

## КІРІСПЕ

**Зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Бүгінде процестік басқару мекемелер мен ұйымдар жұмыстарының тиімділігін арттырудың негізгі тұжырымдамаларының біріне айналды. Жаһандану мен цифрлық трансформация жағдайында еліміз көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсарту мен ашықтықты арттыру үшін басқарушылық тәсілдерін жаңалау қажеттілігіне тап болды. Осы жоба еліміздің мемлекеттік органдарында процестік басқаруды енгізу перспективаларын зерделеуге бағытталған.

Мемлекеттік органдарға процестік басқаруды енгізу өзектілігінің бірқатар маңызды факторлары бар. Бүгінде мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру қажеттілігі - мемлекеттік аппараттың күн тәртібіндегі басты мәселелердің бірі.

Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер сапасы мен көрсету жылдамдығына қойылатын талаптар күн сайын өсіп келе жатқан уақытта **процестік басқаруды енгізу процестерді оңтайландыруға, түрлі шығындарды азайтуға әрі мемлекеттік органдар жұмысының тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретініні сөзсіз.**

Тұтынушыға бағдарлануды арттыру, мемлекеттік органдардың қызмет тиімділігін арттыру, ашықтық пен есеп беру сервистік мемлекеттің алғышарттары [1].

Процестер – мақсатқа жететін құрылымды қамтамасыз ететін кез келген ұйымның негізі, ол кез келген ұйымда, мемлекеттік мекемелерде немесе шағыын бизнес те болсын бәрінде жүреді. Стратегиялық, әлеуметтік, экономикалық маңызды ауқымды міндеттер мемлекеттік басқару алдында тұрған кезде **процестерді тиімді басқару – ол бүгінгі заманның талабы.**

Процестік басқару мемлекеттік органдардың қызметін бақылау мен мониторингті жақсартуға ықпал етеді, азаматтар алдында ашықтық пен есеп беру деңгейін арттырады. Әсіресе қоғамның мемлекеттік институттарға деген сенімін нығайту үшін маңызы зор.

Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу мемлекеттік қызметтердің сапасы мен қолжетімділігін арттырудың тиімді құралы болып табылады. Процестерді басқарудың шетелдік стандарттарын енгізу елімізге жаһандық үрдіске кіруге әрі бәсекеге қабілеттілікті арттыруға көмектеседі.

Оған қоса, «Қазақстан – 2050» стратегиясында көрсетілгендей басқару ресурстарын жетілдіру кезінде мемлекеттік секторға заманауи басқару институттары мен корпоративтік басқару принциптерін енгізу бүгінде өзекті мәселелердің бірі [2]. Себебі, әлеуметтік-экономикалық процестердің трансформациясы мен жаһандануынан туындаған қиындықтар мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды жүзеге асыруда барынша көрініс табууда.

Бұл ретте, мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу мемлекеттік басқаруды жаңғырту мен тиімділігін арттыру жолындағы маңызды қадам.

Азаматтардың құқықтарын, мүдделері мен бостандықтарын сақтай отырып, экономикалық-әлеуметтік жағынан сапалы өмір сүру деңгейін қамтамасыз ету – мемлекеттіктің негізгі мақсаты.

Дегенмен, қызмет көрсететін мекемелердің тарапынан осы көзделген мақсатқа қол жеткізуде тікелей міндеттерін нақты және тиімді орындамауы салдарынан олқылықтар орын алуда.

Орталық атқарушы органдардың (бұдан әрі - ОАО) нормативтік құқықтық актілерінің қайшылықтары, құқықтық олқылықтары, ішкі әкімшілік рәсімдерінің сапасы мен қолжетімділігін, ақпараттық жүйелердің (бұдан әрі – АЖ) кемшіліктері мен техникалық іркілістерін жою, сонымен қатар АЖ-ны ықпалдастыру қажеттілігін, әкімшілік кедергілердің белгілерін және жоғары талаптарды айқындау, рәсімдер мен әрекеттерді электронды форматта ауытыру жолымен жоғарылатуды қамтамасыз ету мәселелері бар.

Жоғарыда аталған мәселелерді шешудің бір құралы ретінде мемлекеттік қызметін бюрократиядан арылту шаралары қабылданды [3]. Демек, процестік басқаруды енгізу қажеттілігі мемлекеттік басқару жүйесінде кездесетін әрі қалыптасып қалған үрдістер мен рәсімдерді оңтайландыру, жетілдіру, бюрократиядан арылту үшін туындап отыр.

Процестерді оңтайландыру, тиімді жүйелі тәсілдер, үздіксіз жетілу, цифрландыру, қызметкерлердің біліктілігі мен құзыреттілігін арттыру, клиентке бағдарлану, жаңашылдыққа бейімделу, тәуекелдерді басқару принциптері мекеменің тиімді әрі бәсекеге қабілетті қызметке жеткізуге әкелетін **процестік басқарудың негізін құрайды.**

МО-дағы процестердің құрылымы мен тиімділігіне баса назар аудару - қоғамдағы қалыптасқан түйіткүлді мәселелер мен өзгерістерді ескеру. Демек, азаматтардың қажеттілігіне жедел жауап бере алмау және өз функцияларын тиімді орындай алмау көбіне жүйелік процестік тәсілдің болмауынан пайда болады.

**Жұмыстың мақсаты** - мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу перспективалары мен әлеуетті пайдасын көрсете отырып, процестік басқаруды енгізу үшін ұсынымдар әзірлеу.

#### **Магистрлік жұмыс міндеттері:**

- процестік басқарудың теориялық негіздерін және оның мемлекеттік секторда қолданылуын зерттеу;
- процестік басқару мемлекеттік органдарда сәтті енгізілген басқа елдердің немесе өңірлердің тәжірибесін талдау;
- мемлекеттік басқарудың ағымдағы жай-күйіне зерттеу жүргізу және процестік басқаруды енгізу неғұрлым пайдалы болуы мүмкін проблемалық салаларды анықтау;
- мемлекеттік органдарға процестік басқаруды енгізудің әлеуетті пайдасын, тиімділігін және ықтимал тәуекелдерін бағалау;
- процестік басқаруды енгізу бойынша ұсынымдар әзірлеу;
- мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу орындылығы мен перспективалары туралы қорытынды жасау.

**Зерттеу объектісі** – мемлекеттік органдар, олардың құрылымы, жұмыс жасауы мен басқару әдістері.

**Зерттеу пәні** теориялық және практикалық аспектілерді қоса алғанда, мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу процесі болып табылады.

**Зерттеу нәтижелерінің ғылыми жаңалығы:** Қазақстан Республикасы (бұдан әрі - ҚР) мемлекеттік органдарының (бұдан әрі - МО) жай-күйі мен процестік басқаруды енгізуге дайындығына талдау жасалынады.

МО-да бизнес-процестердің ағымдағы жайына талдау жүргізіліп, олардың тиімділігі мен кемшіліктері және процестік басқарудың енгізуге дайындығы бағаланады.

Зерттеу МО-ның әртүрлі деңгейлері мен түрлерін қамтиды, бұл мемлекеттік жүйенің өзгеруге дайындығы туралы тұтас түсінік алуға мүмкіндік береді.

Қазақстанның ерекшелігін ескере отырып, процестік басқаруды енгізу үшін әдістемелік ұсынымдар мен әдістер әзірлеуге болады.

Мемлекеттік қызметтердің тиімділігі мен сапасын жақсартуға ғана емес, оған қоса елдегі мемлекеттік басқаруды одан әрі реформалау мен жаңғырту үшін негіз құруға мүмкіндік береді.

**Зерттеудің әдістемелік негізі.** Зерттеу барысында жинақталған деректерді салыстырмалы талдау әдісі (*шетел тәжірибесі мен мемлекеттік органдардағы процестік басқарудың жағдайын зерттеуге мүмкіндік береді*) мен сапалық әдіс/эксперттік сұхбат жүргізу әдісі (*эксперттердің білімі мен тәжірибесі қажетті ақпараттарды жинақтауға мүмкіндік береді*).

**Жұмыстың практикалық маңызы.** Бұл тұжырымдамалар мен ұсынымдар азаматтардың мемлекеттік қызметтердің сапасына қанаттануына, мемлекеттік басқарудың әртүрлі аспектілерін едәуір жақсартуға, неғұрлым тиімді, ашық және клиентке бағдарлануға, ресурстарды үнемдеуге оң ықпал ете алады.

**Зерттеу нәтижелерін сынақтан өткізу (апробациялау) және енгізу:** «Процестік басқарудың маңызы: тиімділік, клиентке бағдарлану және ашықтық» атты мақала Интернаука (Студенческий вестник) ғылыми журналында жарық көрді.

**Магистерлік жұмыстың құрылымы.** Осы магистерлік жоба кіріспе, екі тарау, қорытынды, пайдаланылған дереккөздер тізімінен құралған. Жоба 42 парақтан тұрады.

# 1 ПРОЦЕСТІК БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

## 1.1 Процестік басқару тарихы мен ұғымын анықтау

Процестік басқару ұғымы, яғни **processus** латын тілінен аударғанда **алдыға жылжу, әрі қарай жүру, алға басу** деген ұғымды білдіреді.

Процесс – тұтынушылық құндылықты құру немесе ұйымның мақсатына жету үшін белгілі бір ретпен орындалатын, тізбектердің және әрекеттердің жиынтығы.

**Процесті басқару** – бизнес-процестерді оңтайландыруға әрі жақсартуға бағытталған ұйымды басқарудың тәсілі. Бұл тәсіл ұйымның неғұрлым тиімді жұмысына қол жеткізуге бағытталған процестерді талдауды, модельдеуді, автоматтандыруды және үздіксіз жетілдіруді қамтиды. Оған қоса, процестік басқару шығындарды азайтуға, қызмет көрсету сапасын жақсартуға, қызмет алушылардың қанағаттандыруын жақсартуға көмектеседі.

Процестерді басқару – бюрократиялық процедураларды азайту, МО-мен өзара байланысты бизнес процестердің жиынтығы ретінде қарастыру. Әрбір процестің басы, соңы, кірістері мен шығыстары, тиісті қадамдары бар.

Процесс сөзінің өзі басшының ойы болатын болса, процестік басқару бұл мекеменің стратегиясы мен мақсаттарын тиісті әрекеттерді ұйымдастыру арқылы қызмет алушылардың сұраныстары мен қажеттіліктерімен байланыстыратын басқару тұжырымдамасы.

Процесті басқару – бұл жүйелік талдау принциптеріне негізделген және бизнес процестерді оңтайландыруға әрі жақсартуға бағытталған тәсіл. Мақсаты - нақты анықталған және стандартталған процестер арқылы ұйымдардың максималды тиімділігіне қол жеткізу.

Көп жағдайда процестік басқаруды проектілік басқарумен шатастырып жатады. Проектілік немесе жобалық басқарудың негізгі идеясы жаңа уникалды өнім немесе қызмет түрін жасау, ал процестік басқару – бұл нақты процестерді бақылау мен оңтайландыруға, талдауға бағытталған әдіс.

Қалыптасқан жағдайда процестік басқару түсінігін елімізде кең ауқымда жеткізіп жүрген, әрі мәнін толықтай түсіндіріп жүрген Процестік басқару кәсіпқойларының ассоциациясы. Отандық ғалымдардың еңбектерінде процестік басқару түсінігі бүгінгі күнге қаралмауы себебінен, шетелдік әдебиетке шолу жүргізілді.

Процестік басқару мәселелері бойынша шетелдік экономикалық ғылым саласының экономикаға қосқан үлестеріне сәйкес келесі авторлар мен зерттеушілер ерекшеленеді: Ф.Тейлор, Г.Форд, Г.Гант, М.Хаммер, Т.Дэвенпорт, М.Инес, Д.Каллиер, Б.Бем, М.Ганье, И.Наугольнова, Халықаралық бизнес процестерді басқару кәсіпқойларының қауымдастығы.

Мәселен, М.Заири мен Д.Синклейр өз еңбектерінде процесс тәсілін қолдану ықпалдастырылған басқарудағы жаңашыл озық тәжірибелер мен жаңа тенденцияларға шолу жасап, бизнес-процестерді оңтайландырудың және түрлі функционалдық салаларды біріктірудің маңыздылығына назар аударған [4].



Ал, Е.Джиджо және Дж.Энтони медицина саласындағы процестерді талдау арқылы амбулаториялық емханалық бөлімдеріндегі пациенттерге күту уақытын қысқарту бойынша бизнес-процестерді жақсарту үшін Lean, Six Sigma әдістемелерін қолдануды қарастырған [5]. П.Теркман және К.Маккормак процестерді басқаруда процестік тәсілді қолдануын талдап, негізгі назарды процестердің өзара интеграциясын талдаған [6]. Келесі автор С.Деннинг ұйымдардың сыртқы ортаға өзгеруіне жауап беру икемділігі мен жеделдігін арттыру қабілетін айтып, процесті басқаруда Agile тәсілдерін қолдану мүмкіндіктерін көрсеткен [7]. Сонымен қатар, А.Гончаров сияқты ресейлік маман бизнес-процестерді сипаттауға және бөлуге көп көңіл бөлген, ол процестерді басқару кезінде шығындарды азайту мәселелерін атаған [8].

Әлемде халықаралық аренада процестік басқару мәселелерін зерттеу өткен ғасырдың басынан пайда болып белсендірілгенімен, процестік басқару ҚР экономикасы мен мемлекеттік басқару саласының дамуына әсері бар фактор ретінде жеткіліксіз зерттелген.

Бұл ретте, зерделенген дерек көздерден процестік басқарудың қалыптасу тарихи бірнеше кезеңдерге бөлінгенін көруге болады.

Алғашқы бастапқы кезеңдерінің өзі ХХ ғасырға дейін бастау алған, яғни процесті басқару идеялары ХІХ ғасырдың аяғында Фредерик Тейлордың 1856-1915 жылдардағы (бұдан әрі – жж.) еңбектерінің арқасында қалыптаса бастады. Тейлор еңбек өнімділігін арттыру үшін жұмыс процестерін талдауға және оңтайландыруға бағытталған ғылыми менеджментті дамытты. Оның ғылыми менеджмент принциптері сияқты еңбектері басқарудағы процестік тәсілдің кейінгі дамуына негіз болды [9].

Одан кейінгі кезең 1920-1930 жж.: басқару теориясының дамуы бұл кезеңде Тейлордың идеяларын Генри Форд пен Генри Гант дамытты. Генри Форд конвейерді құрастыруды жүзеге асырып, бұл процестерді стандарттау және арнайы жабдықты пайдалану арқылы өнімділікті айтарлықтай жақсартуға болатын айтқан. Генри Гант жұмыс процестерін тиімдірек ойластыруға және жоспарлауға мүмкіндік беретін Гант диаграммасын жасаған. Осы диаграмма қандай ба бір жобаның құрамдас бөліктерін көрнекі түрде бейнелеуге және оны тиімді басқаруға ыңғайлы, шағын болуы үшін оны ықшамдап кішірек тапсырмаларға бөлуге мүмкіндік береді [10].

Келесі кезең: 1950-1960 жж. Людвиг фон Бертоланфи ұсынған басқарудағы жүйелік тәсілге көшу басталды. Ол басқару мен ұйымдастыруға қолданылатын жүйелердің жалпы теориясын жасады [11]. Осы кезеңде сапаны басқару теориясы да дамыды, Уильям Эдвардс Деминг пен Джозеф Джуранның процестерді үздіксіз жақсартуға және сапаны басқаруға бағытталған жұмыстарын атаған [12].

1970-1980 жж. процесті басқарудың пайда болу кезеңі деуге болады. Процесті басқару тәуелсіз тұжырымдама ретінде осы жылдары қалыптаса бастады. Компаниялар бизнес процестерге көп көңіл бөле бастады, оларды оңтайландыруға және тиімдірек етуге ұмтылды. Маңызды үлесті әйгілі Toyota компаниясында әзірленген «just-in-time», яғни дәл уақытында әдіснамасының

пайда болуы болды, ол тауарлық-материалдық қорларды айтарлықтай азайтуға және өндіріс процестерін басқаруды жақсартуға мүмкіндік берген [13].

1990 жж. Майкл Хаммер мен Джеймс Чампи бизнес процестерді қайта құру тұжырымдамасын (BPR) енгізді. Олар өнімділік, сапа және жылдамдық көрсеткіштерінде жақсартуларға жету үшін бизнес процестерді басынан қайта қарауды және басынан жақсартуды ұсынған [14].

Ал, Т.Дэвенпорт ақпараттық технологияларды мемлекеттік басқаруға, оның ішінде мемлекеттік органдарға да қатысты бизнес рәсімдерді қайта құрып, оны жақсарту үшін пайдалануға болатынын өз еңбектерін көрсеткен.

2000 жж. мен одан кейінгі жж. интеграция және стандарттау кезеңдері болып табылады. 2000 жж. басынан бастап процестерді басқару өзге басқару тұжырымдамалары мен технологияларымен біріктіре бастады ISO 9001 сияқты стандарттар пайда болды, олар сапа менеджментіне процестік тәсілді енгізуге ықпал еткен.

Сондай-ақ, процестерді басқаруды автоматтандыруға және жақсартуға мүмкіндік беретін ақпараттық технологиялар белсенді дамып келеді. Lean Management пен Six Sigma сияқты тұжырымдамалар ұйымдардағы процестерді үздіксіз жақсартуға және оңтайландыруға ықпал ете отырып, процесті басқарумен дамуды әрі интеграциялауды жалғастыруда [15].

Қазіргі тенденцияларға тоқталатын болсақ, бүгінгі күні процесті басқару цифрлық трансформация және деректерді талдау элементтерін қоса алғанда дамуын жалғастыруда. Жасанды интеллект және машиналық оқыту сияқты технологияларды енгізу процестерді талдау мен оңтайландыруды жақсартуға мүмкіндік береді, оларды икемді және сыртқы ортаның өзгеруіне бейімдейді.

Процестік басқарудың тарихи кезеңін қорытсақ, процесс менеджментінің тарихы мен ғылыми менеджмент пен жүйелік тәсілден цифрлық трансформация мен аналитикалық технологияны қамтитын заманауи әдістерге дейінгі эволюциясын көрсетеді. Процесті басқару әртүрлі ұйымдар мен секторлардағы басқау тиімділігі мен сапасын арттырудың негізгі құралы болып қала береді.

Процестік басқару – бизнес процестерді сәйкестендіруге, талдауға, оңтайландыруға және бақылауға негізделген тәсіл болғандықтан, стратегиялық мақсаттарға тұрақты қол жеткізуді қамтамасыз ете отырып, ұйымдағы процестердің тиімділігін, сапасын және бейімделуін жақсартуға бағытталған.

Процестік басқарудың негізгі принциптері келісідей:

- процесс - бұл соңғы тұтынушыға құндылық қосу арқылы кірісті шығысқа түрлендіретін байланысты әрекеттер немесе тапсырмалар тізбегі. Процесті бақару оның тиімділігі мен сәйкестігін қамтамасыз ету үшін процестің барлық аспектілерін жоспарлауды, бақылауды қамтиды. Процестердің мысалдарына өндіріс, қызмет көрсету, сапа менеджменті, логистика және ұйымның басқа функциялары жатады.

- Деминг циклі (PDCA – plan do check act) – процестері үздіксіз жақсартудың негізгі моделі болып табылады. Ол төрт кезеңнен тұрады: өзгерістерді жоспарлау, оларды енгізу, нәтижелерді тексеру және түзету

әрекеттері. Бұл модель ұйымдарға сыртқы ортаның өзгеруіне және ішкі талаптарға бейімделу арқылы процестерін үнемі жақсартуға көмектеседі;

- бизнес процестерді модельдеу (BPM – business process modeling) процестерді визуалды модельдерін құруды қамтиды. Ол ағымдағы процестерді жақсы түсінуге және талдауға, қиындықтарды анықтауға және оларды жақсарту стратегияларын жасауға мүмкіндік береді. Модельдеу күрделі процестерді визуализациялауға көмектеседі және процеске қатысушылар арасындағы байланысты жеңілдетеді;

- процесті жақсарту және қайта құру (жетілдіру/оңтайландыру) және тиімсіздіктерді жою арқылы процестерді біртіндеп жетілдіруге бағытталған. Lean және Six Sigma сияқты әдістер процестердің өнімділігі мен сапасын жақсарту үшін кеңінен қолданылады;

- Six Sigma – Motorola корпорациясында 1986 жылы өндірісті басқару тұжырымдамасы ретінде енгізіліп, процестердің әрқайсысының шығу сапасын арттыру, ішкі операциялық қызметтегі ақауларды дер кезінде шешіп отыру, өндірістегі ақауларды азайту үшін жасалған.

- Lean – үнемді өндірістұжырымдамасы, компания қызметінің ішкі жасырын шығындарының туындауына себеп болатын процестерді анықтау, оны жоюға бағытталған процестерді жүргізу үшін жасалған.

- бизнес процестерді реинжиниринг (BPR) тиімділік көрсеткіштерінде айтарлықтай жақсартуларға қол жеткізу үшін процестерді түбегейлі қайта қарау және қайта құрылымдау болып табылады;

- сапа менеджменті – процестерді басқару сапаны басқарумен тығыз байланысты ISO 9001 стандарттары және басқа сапа менеджменті жүйелері жоғары сапалы өнімдер мен қызметтерді қамтамасыз ету үшін процестік тәсілге бағытталған;

- Kaizen – кіші қадамдармен үнемі процестерді жақсартып, үздіксіз жетілу әдісі;

- TQM (Total Management) принциптері және Six Sigma сияқты әдістемелер тұрақты сапаға қол жеткізу және тұтынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін процесті басқарудың маңыздылығын көрсетеді.

Бизнес процесстердің типтері: негізгі процестер (қызметтің 20%-ы), көмекші процестер (қызметтің 70%-ы), басқару процестері (қызметтің 10%-ы) [16].

Жалпы алғанда, процестік басқарудың шығу тарихы өткен ғасырдан басталып, оны жылдар бойы шетелдік ғалымдардың өз еңбектерінде зерттеуі процестік басқарудың компания немесе ұйымның негізгі стратегиялық мақсаттарына жетуге жетелейтін құрал ретінде көруімізге болады. Жылдар бойы жүзеге асып келе жатырған процестік басқару принциптері мен әдістері бүгінгі күнге дейін өзекті.

## **1.2 Процестік басқаруды мемлекеттік органдарда енгізудің шетелдік тәжірибесі**

Процестік басқаруды енгізудің сәтті шетелдік деректері бар. Олар әйгілі Тойота автокөлік компаниясы процестік басқаруға негізделген Lean Manufacturing әдіснамасын сәтті қолданып, алдағы қатардағы компаниялардың біріне айналған. Компания өндіріс тиімділігін едәуір арттырып, өз шығындарын азайтып, өнім сапасын жақсартып алған.

McDonalds – әйгілі әлемдік жылдам тамақтандыру желісі (фаст-фуд) өзінің барлық мейрамханаларында қатаң басқару процестерін қолданады, бұл оларға бүкіл әлем бойынша өнімдер мен қызметтердің дәйекті сапасын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Amazon компаниясы - өзіндік логистикалық операцияларында процестік басқаруды белсенді түрде жүзеге асыратын компания. Бұл тәсіл оларға тұтынушыларға тауарларды жылдам және сенімді жеткізуді қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

IBM өзінің бизнес процестерін жақсарту және өнімділікті арттыру үшін процесті басқару әдістемелерін сәтті қолданады.

GeneralElectric компаниясы өз өнімдерінің сапасын жақсарту мен операциялық тиімділікті жақсарту үшін Six Sigma процестерін басқару әдістерін қолданады.

Жоғарыда атап отырған мысалдар компаниялардың өз бизнестерінің тиімділігін, сапасын және бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін процестерді басқаруды қалай сәтті жүзеге асыра алатынын көрсетеді.

**Америка Құрама Штаттары** (бұдан әрі – АҚШ) мемлекеттік органдарында процесті басқаруды жүзеге асырудың тәжірибелеріне тоқталсақ:

1) IRS (Internal Revenue Service) бизнес процестерді реинжиниринг бағдарламасын атауға болады [17]. АҚШ-тың ішкі кірістер қызметі өз операцияларының тиімділігін арттыру және салық төлеушілерге қызмет көрсету деңгейін арттыру үшін 2000 жж. басында ауқымды бизнес процестерді қайта құру бағдарламасын бастаған. Оның негізгі аспектілері:

- процестерді оңтайландыру: салық декларацияларын өңдеуің және құжаттарды басқарудың автоматтандырылған жүйелерін енгізу, бұл өңдеу уақытын едәуір қысқартуға және дәлдікті арттыруға мүмкіндік берілген.

- қызметтерді цифрландыру: азаматтардың ішкі кірістер қызметімен өзара әрекеттесуін жеңілдететін салық декларацияларын беру және ақпарат алу үшін онлайн платформа құрылған.

2) әлеуметтік қамсыздандыру басқармасындағы реинжиниринг жобасы (Social Security Administration, SSA) [18]. АҚШ-та әлеуметтік қамсыздандыру басқармасы 1990 жж. басында азаматтарға қызмет көрсетуді жақсарту және жұмыс тиімділігін арттыру мақсатында өзінің бизнес процестерін қайта құру жобасы басталған. Оның негізгі аспектілері:

- процестерді автоматтандыру: электронды құжат айналымы және әлеуметтік қамсыздандыруға өтінімдерді өңдеу жүйелерін енгізу, бұл өтінімдерді өңдеу уақытын қысқартуға және дәлдікті арттыруға мүмкіндік берілген.

- онлайн қызметтер: азаматтардың әлеуметтік қамсыздандыру қызметтеріне қол жеткізуін жеңілдететін әлеуметтік қамсыздандыруға өтініш беру және ақпарат алу үшін онлайн платформаны әзірленген.

- нәтижелер: әлеуметтік қамсыздандыруға өтінімдерді өңдеу уақытын қысқарту, деректердің дәлдігін арттыру және азаматтарға қызмет көрсету сапасы жақсартылған.

3) ардагерлер істері министрлігінде (Department of Veterans Affairs, VA) процестік басқаруды енгізілген [19]. АҚШ ардагерлер істері министрлігі ардагерлерге медициналық және әлеуметтік қызмет көрсетудің тиімділігін арттыру үшін 2000 жж. басында процестік басқаруды енгізген. Оның негізгі аспектілері:

- медициналық процестерді оңтайландыру: медициналық қызметтерді үйлестіруді жақсартатын және деректерді өңдеу уақытын қысқартатын электрондық медициналық жазбаларды басқару жүйелері енгізілген.

- қызмет көрсету үдерістерін қайта ұйымдастыру, бұл күту уақытын қысқартуға қысқартуға және қызмет көрсету сапасын жақсартуға мүмкіндік бөген.

- нәтижелер: ардагерлердің медициналық және әлеуметтік қызметтерге қанағаттануын арттыру, әртүрлі медициналық бөлімшелер арасындағы үйлестіруді жақсарту және операциялық шығындар азайтылған.

4) көлік қауіпсіздігі әкімшілігіндегі (Transportation Security Administration, TSA) реинжиниринг жобасы [20]. АҚШ-тың көлік қауіпсіздігі басқармасы әуежайларда жұмыс істеу қауіпсіздігі мен тиімділігін арттыру үшін процесті басқаруды жүзеге асырған. Оның негізгі аспектілері:

- қауіпсіздік процестерін оңтайландыру: скринингтің жаңа технологияларын енгізу және жолаушылар мен багажды тексеру процестерін автоматтандырылған.

- үйлестіруді жақсарту: үйлестіруді арттыру және тексеру уақытын қысқарту үшін әртүрлі қауіпсіздік қызметтері мен әуежайлар арасындағы өзара әрекеттесу процестерін қайта ұйымдастырған.

- нәтижелер: қауіпсіздік деңгейін арттыру, жолаушылар мен багажды тексеру уақытын қысқарту, қызметтер арасындағы үйлестіру мен өзара әрекеттесуді жақсартқан.

АҚШ-тың МО-да процесті басқаруды сәтті жүзеге асырудың мысалдары бұл тәсіл көрсетілетін қызметтердің тиімділігі мен сапасын едәуір арттыруға ықпал ететіндігін көрсетеді.

Процесті басқаруды енгізу үйлестіруді жақсартуға, тапсыраларды орындау уақытын қысқартуға, процестерді автоматтандыруға және азаматтардың қанағаттануын арттыруға мүмкіндік береді. Осы мысалдар біздің МО-на процестік басқаруды енгізу үшін үлгі бола алады.

**Германия** МО-да олардың тиімділігі мен ашықтығын арттыру үшін процестік басқаруды енгізу жөніндегі күш-жігерімен танымал.

1) Германияның Федералды ішкі істер министрлігі (ВМІ) ішкі процестерді оңтайландыру және әртүрлі департаменттер арасындағы үйлестіруді жақсарту

мақсатында процесті басқаруды белсенді түрде енгізген. Оның негізгі аспектілері:

- құжат айналымын жақсарту және шешім қабылдауды жеделдету үшін процесті басқару жүйесін (BPM) енгізу.

- бірқатар әкімшілік процестерді автоматтандыру, бұл тапсырмаларды орындау уақытын қысқартуға және ашықтықты арттыруға мүмкіндік берген.

- нәтижелер: департаменттер арасындағы үйлестіруді жақсарту, құжаттарды өңдеу уақытын қысқарту және қызметкерлердің қанағаттануын арттыру болған.

2) Германияның қаржы министрлігіндегі OPTIMUS жобасы – министрліктегі ұардылық процестерді оңтайландыруға бағытталған [21]. Негізгі аспектілері:

- қаржылық жоспарлау және бюджетті басқару процестерін қайта құру, процестерді автоматтандыру, АЖ-ды енгізген.

- нәтижелер: бюджеттік есептерді дайындау уақытын қысқарту, қаржылық деректердің дәлдігін арттырған.

**Ұлыбританияда** МО-ның тиімділігін арттыру үшін процесті басқаруды белсенді қолданады.

1) HM Revenue and Customs (HMRC) реинжиниринг жобасында салықтар мен алымдарды басқару процестерін жақсарту қаралған. Оның негізгі аспектісі:

- салық декларациясын өңдеу процестерін жақсарту үшін процесті басқару жүйесін (BPM) енгізу.

- онлайн платформаларды қоса алғанда, салық төлеушілерге арналған қызметтерді автоматтандыру және цифрландыру.

- нәтижелер: салық декларацияларын өңдеу жылдамдығын арттыру, кателерді азайту, салық төлеушілердің қанағаттануын арттыру.

2) Ұлыбританияның әділет министрлігіндегі Lean Government жобасы өзінің әкімшілік процестерін жақсарту үшін Lean әдістемелерін енгізген [22]. Оның негізгі аспектілері:

- істерді өңдеу және құжаттаманы басқару процестерін оңтайландыру.

- әкімшілік рәсімдерге уақытты қысқарту және қызмет сапасын жақсарту үшін Lean әдісін енгізу.

- нәтижелер істерді өңдеу уақытын қысқарту, дәлдік пен ашықтықты арттыру болған.

Германия мен Ұлыбританияның мысалдары процестерді басқаруды олардың жұмысын жақсарту және көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсарту үшін мемлекеттік органдарға қалай тиімді енгізуге болатындығын көрсетеді. Мұндай тәсілдерді енгізу ресурстарды неғұрлым тиімді пайдалануға, азаматтардың ашықтығы мен қанағаттанушылығын арттыруға ықпал етеді. Бұл мысалдар ҚР-ның МО-да процестік басқаруды енгізу үшін үлгі бола алады.

**Жапония** мемлекеттік органдарында процесті басқаруды (BPM) енгізу бойынша бай тәжірибеге ие, ол - мемлекеттік басқару мен халыққа қызмет көрсетуді жақсартудың кең стратегиясының бөлігі. Жапондық мемлекеттік

мекемелер өз қызметтерінің тиімділігі мен сапасын арттыру үшін процестерді басқару әдістерін белсенді қолданады. Мәселен:

1) Жапонияның ішкі істер және коммуникациялар министрлігі әкімшілік процестерді жақсарту және ашықтықты арттыру үшін процесті басқаруды белсенді қолданады. Оның негізгі аспектілері:

- құжат айналымы процестерін автоматтандыру үшін ақпараттық технологияларды енгізу.

- әр түрлі департаменттер арасындағы өзара әрекеттесу процестерін оңтайландыру.

- цифрландыру жобаларын басқару үшін процестік тәсілді қолдану.

- нәтижелері: әкімшілік рәсімдерді орындауға уақытты азайту, азаматтарға қызмет көрсету сапасын жақсарту, ашықтық пен есептілікті арттыру.

2) е-Япон жобасы мемлекеттік қызметтерді цифрландыруға және оларды ұсыну тиімділігін арттыру үшін процестік басқаруды енгізуге бағытталған [23]. Оның негізгі аспектілері:

- азаматтар мен бизнес үшін мемлекеттік қызметтердің бірыңғай порталын енгізу.

- тіркеу, лицензиялау және қызмет көрсету процестерін автоматтандыру.

- әр түрлі мемлекеттік органдар арасындағы үйлестіруді жақсарту үшін процесті басқаруды қолдану.

- нәтижелері: мемлекеттік қызметтердің қолжетімділігі мен сапасын арттыру, азаматтар мен бизнес үшін әкімшілік кедергілерді азайту қаралған.

3) муниципалитеттерде сапаны басқару жүйесін енгізу жергілікті қызметтердің сапасын жақсарту үшін процестік тәсілге негізделген сапаны басқару жүйелерін енгізген. Оның негізгі аспектілері:

- муниципалдық қызметтер үшін сапа стандарттарын әзірлеу және енгізу.

- жергілікті деңгейде қызмет көрсету процестерін оңтайландыру.

- қызметтердің сапасын арттыру үшін керу байланыс тетіктерін енгізу.

- нәтижелер: муниципалдық қызметтердің сапасын арттыру, азаматтардың қанағаттануы, муниципалитеттердің тиімділігін арттыру.

Жапонияның мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу саласындағы тәжірибесі бұл тәсіл мемлекеттік қызметтерді көрсетудің сапасы мен тиімділігін айтарлықтай жақсартуға ықпал ететінін көрсетеді. Процестік басқару әкімшілік процестерді стандартауға және оңтайландыруға, қызметтерді автоматтандыруға және мемлекеттік органдар жұмысының ашықтығын арттыруға мүмкіндік береді. Бұл мысалдар мемлекеттік басқару жүйелерін жаңартқысы келетін басқа елдер үшін пайдалы үлгі бола алады.

**Болгария** соңғы жылдары көрсетілетін қызметтердің тиімділігін, ашықтығы мен сапасын арттыру мақсатында МО-да процестік басқаруды белсенді түрде енгізуде. Бұл процесс елдегі мемлекеттік басқаруды модернизациялаудың кең стратегиясының бөлігі болып табылады.

Процесті басқаруды енгізу мысалдарының бірі – мемлекеттік қызметтердің бірыңғай порталы. Порталда азаматтар мен бизнеске онлайн режимде түрлі мемлекеттік қызметтер көрсетіледі. Оның негізгі аспектілері:

- түрлі мемлекеттік органдардың қызметтеріне орталықтандырылған қолжетімділік.

- қызмет көрсетуді стандарттау және оңтайландыру үшін процестік тәсілді енгізу.

- процестерді автоматтандыру және сұраныстарды өңдеу уақытын қысқарту.

- нәтижелер: ашықтықты арттыру, әкімшілік жүктемені азайту, азаматтар мен бизнеске қызмет көрсету сапасын жақсарту қаралған.

2) әкімшілік реформа және электрондық үкімет жобасы МО-да процестік басқаруды енгізуге және әкімшілік процестерді цифрландыруға бағытталған. Оның негізгі аспектілері:

- әкімшілік процестерді оңтайландыру және қайта құру.

- құжаттарды басқару жүйесін және электрондық құжат айналымын енгізу.

- процестік басқару және ақпараттық технологиялар саласындағы мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру.

- нәтижелер: әкімшілік рәсімдерді орындауға уақтты қысқарту, мемлекеттік органдар жұмысының тиімділігін арттыру болған.

3) муниципалитеттерде сапаны басқару жүйесі – муниципалды қызмет көрсету сапасын жақсарту бастамасы аясында Болгариядағы көптеген муниципалитеттер сапа менеджменті жүйесін процесс тәсіліне негізделген. Оның негізгі аспектілері:

- сапа стандарттарын әзірлеу және енгізу.

- муниципалитет деңгейінде қызмет көрсету процестерін оңтайландыру.

- қызметтерді жақсарту үшін кері байланыс тетіктерін енгізу.

- нәтижелер: муниципалдық қызметтердің сапасын, азаматтардың қанағаттануын және муниципалитеттердің тиімділігін арттыру көзделген.

Осы жылда өткізілген тағылымдама нәтижесінде Болгарияның МО-да процестік басқаруды енгізу саласындағы тәжірибесі бұл тәсіл мемлекеттік қызметтерді көрсетудің сапасы мен тиімділігін айтарлықтай жақсартуға ықпал ететінін көрсетеді.

Процестік басқаруды енгізу әкімшілік процестерді стандарттауға және оңтайландыруға, қызметтерді автоматтандыруға және мемлекеттік органдар жұмысының ашықтығын арттыруға мүмкіндік берген. Осы мысалдар мемлекеттік басқару жүйелерін жаңартқысы келетін басқа елдер үшін пайдалы үлгі бола алады.

Қорыта келгенде, әр түрлі елдерде процесті басқаруды енгізу тәжірибесі мемлекеттік қызметтердің тиімділігі мен сапасын арттыру үшін осы тәсілдің маңызды артықшылықтарын көрсетеді. Қазақстан Германиядан, Ұлыбританиядан, АҚШ-тан, Жапония мен Болгариядан озық тәжірибелерді қабылдай алады, оларды өзінің ерекші жағдайлары мен қажеттіліктеріне бейімдей алады. Аталған мемлекеттердің қолданған тәсілдері ҚР-да мемлекеттік басқарудың неғұрлым тиімді, ашық және клиенттерге бағдарланған жүйесін құруға көмектесе алуы мүмкін.



### 1.3 Процестік басқаруды енгізу артықшылықтары мен нәтижелері

Процесті басқару мекеменің тиімділігін, сапасын және бейімделуін жақсартудың негізгі құралы. Ол мекемелерге сыртқы ортаның өзгеруіне жақсы жауап беруге және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге мүмкіндік беретін жақсы анықталған және оңтайландырылған процестерге негізделген. Процесті басқаруды енгізуге байланысты қиындықтарға қарамастан, оның артықшылықтары оны заманауи басқару тәжірибесінің маңызды элементіне айналдырады.

Процестер мақсатқа жетелейтін құрылымды қамтамасыз ететін кез келген ұйымның негізі болып табылады. Ол әрбір ұйымда, шағын кафе немесе ірі мемлекеттік мекеме болсын, бәрінде процесс бар [24]. Мемлекеттік басқару жағдайында меже жоғары және салдары ауқымды болған кезде процестерді тиімді басқару тек сән-салтанат емес, қажеттілік болып табылады.

Мемлекеттік басқарудағы процестік басқарудың маңыздылығын ескер отырып, біз оның жұмыс процесінің тиімділігін қалай ықпал ететінін қарастырамыз. Сондай-ақ, ел үкіметі үшін де, ол қызмет ететін қоғам үшін де процестерді тиімді басқарудың нақты артықшылықтарын қараймыз.

Жұмыс процесінің тиімділігін арттыру: процестерді басқару МО-ның жұмысын қалай оңтайландырады? Мемлекеттік басқарудың күрделі механизмінде әрбір операция кішкене болып көрінгенмен ол - үлкен процестің бөлігі. Өтініштерді өңдеу, мемлекеттік қаражатты басқару немесе саясатты әзірлеу және енгізу болсын процестерді оңтайландыру және бюрократияны азайту мен операциялық тиімділікті қамтамасыз ету үшін қажет.

Процестерді басқару құралдары мен әдістемелері мемлекеттік органдарға тиімсіз процестерді анықтауға, қайталануды жоюға және жұмыс процестерін оңтайландыруға мүмкіндік береді. Осылайша, халықтың қажеттіліктерін тиімдірек және жедел қанағаттандыра алады.

Есеп беруді ілгерілету: нақты рөлдер мен міндеттерді анықтаудағы процестерді басқарудың рөлі. Процесті басқару жауапкершілікті бөлу, прогресті бақылау және нәтижелерді бақылау үшін нақты негіздерді қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады. Процестер нақты анықталған кезде, не үшін жауап беру керектігін анықтау және жеке адамдар мен ұйымдарды жауапқа тарту оңайырақ болады. Осылайша, процестік басқару қызметтегі олқылықтардың алдын алады.

Демек, процестерді басқару әлеуетін толық пайдалану үшін тиімді стратегияларды жүзеге асыру өте маңызды. Бұл дұрыс технологияларға инвестиция салуды және жақсартуды қажет ететін аймақтарды анықтау үшін процестерге тұрақты аудит жүргізуді қамтиды.

Мемлекеттік органдар мен процестерді басқару салаындағы сарапшылар арасындағы ынтымақтастық инновациялық шешімдер мен озық тәжірибелерге әкелуі мүмкін. Бұл ретте, процестік басқаруды енгізу барысында мемлекеттік органдардың алатын артықшылықтары 1-кестеде көрсетілген.

Кесте 1 - Процестік басқарудың артықшылықтары

САПА	Процесті басқару тұтынушылардың талаптары мен сапа стандарттарын қанағаттандыру арқылы өнім мен қызмет сапасын жүйелі түрде жақсартуға ықпал етеді
КЛИЕНТТЕРГЕ ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУДІ ЖАҚСARTY	Процестерді басқарудың нәтижесінде мекемелер өз қызметтерінің сапасын арттыра алады және қызмет алушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыра алады
АШЫҚТЫҚ	Процестер нақты құжатталады әрі бақыланады
ТИІМДІЛІК	Процестік басқару бизнес-процестерді оңтайландыруға ықпал етеді, компанияға немесе ұйымға шығындарды азайтуға, қызмет сапасын жоғарылатуға, қызмет тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді
ИКЕМДІЛІК	Тұтынушының/қызмет алушының сұранысына жауап ретінде бизнес процестерге өзгерістер енгізуді жеңілдетеді
БАҚЫЛАУ	Тапсырмалардың орындалуын бақылай алады, басқаруды өзгертуге ықпал ететін процестерді бақылай алады

Ескертпе – автормен [16] дереккөз негізінде жасалған

Процесті басқару – бұл нақты мақсаттарға жету үшін бизнес процестерді анықтауға, жобалауға, орындауға, бақылауға және оңтайландыруға жүйелі тәсіл. Мемлекеттік қызмет контекстінде ол азаматтарға немесе клиенттерге қызмет көрсетуге жауапты процестерді жетілдіруді және оңтайландыруды білдіреді. Төменде берілген 2-кестеде процестік басқаруды қолдану арқылы мемлекеттік органдардың жететін нәтижелері көрсетілген.

## Кесте 2 - Процестік басқаруды қолдану нәтижелері

САПАЛЫ ҚЫЗМЕТ	Процестерді басқару қызметтердегі ақаулар мен сәйкессіздіктерді жоюға көмектеседі
ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУ УАҚЫТЫН АЗАЙТУ	Қызмет алушылардың сұраныстарына жедел жауап береді
ПАЙДАНЫ ҰЛҒАЙТУ	Тиімді бизнес процет шығындарды азайтуға және табысты арттыруға мүмкіндік береді
БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІКТІ НЫҒАЙТУ	Процестік басқаруды қолданатын мекемелер ағымдағы өзгерістерге тез икемделе алады

2-кестенің жалғасы

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫ ЖАҚСARTY	Процестерді жақсы бақылауға және бағалауға болады, ол тәуекелдерді азайтуға көмектеседі
---------------------------------	---

Ескертпе – автормен [16] дереккөз негізінде жасалған

#### 1.4 Процестік басқарудың еліміздегі қалыптасқан жағдайын талдау

ҚР-ның МО-да мемлекеттік көрсетілетін қызметтер туралы заңнамаға сәйкес процестік басқару көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің тиімділігі мен сапасын арттыру негізгі құралы болып табылады [25]. Дегенмен, қазіргі жағдай бұл тәсіл әлі де іске асыру кезеңінде екенін және толық интеграция мен оңтайландыруға қол жеткізу үшін көп күш жігер жұмсау қажет ететінін көрсетеді.

ҚР-ның мемлекеттік органдарына мемлекеттік саясатты әзірлеуден бастап азаматтарға қызмет көрсетуге дейінгі әртүрлі функцияларды орындайтын орталық және жергілікті атқарушы органдар кіреді. Олардың негізгі функцияларына заңнамалық қызмет, мемлекеттік бағдарламаларды орындау, қоғамдық ресурстарды басқару мен әкімшілік қызметтер кіреді.

Процестік басқаруды жекелеген ОАО-лар мен олардың ведомстволық құрылымдары пилоттық жоба бастамасы немесе тек қана мемлекеттік көрсетілетін қызметтер тізіліміндегі бірнеше қызмет түрінің бизнес процесіне өзгеріс енгізумен шектеледі [26].

Елдегі процестік басқару көріністерінің бірі ретінде ерекше атап өтетін жайт ол – қызметтерді цифрландыру. Бүгінде электрондық үкімет порталы арқылы мемлекеттік көрсетілетін қызметтер тізіліміндегі 90%-дан астам қызметтерді электронды түрде онлайн алуға болады. Азаматтардың күнделікті өмір сүруіне қажетті негізгі қызметтер автоматтандырылып, электронды түрде сапалы берілуде. Дегенмен, бұл салада да бірқатар мәселелер бар ол азаматтардың интернет желісіне қолжетімділігі, қызметтерді алу дағдылары, өзгерістерге бейімделу қиындығы.

Процестік басқаруды енгізудің бірден-бір құралы ретінде мемлекеттік органның тұтастай қызметін талдаудан бастауға болады. Бұл бағыттағы жұмысты Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет істері агенттігі (бұдан әрі – МҚИА) атқаруда.

Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер саласында түрлі талдаулар жүргізіліп, білім, денсаулық сақтау, еңбек, әлеуметтік қамсыздандыру, қаржы және ауылшаруашылығы және тағы басқа (бұдан әрі – т.б.) салалардағы қызметтерді оңтайландыру тетіктері анықталды.

Жүргізілген жұмыстың мақсаты - мемлекеттік аппараттың қызметін жетілдіру және бюрократиялық рәсімдерді алып тастау бойынша шараларды қабылдау. Осы мақсаттарға жету үшін мемлекеттік органдардың қайталанатын әрі артық міндеттері мен функцияларын, құзыреттерін жою, артық, негізсіз талаптарды жою, құқықтық актілердегі, АЖ-дағы кемшіліктерді жетілдіру сияқты міндеттер бар.

Өткен жылдың қорытындысы бойынша сервистік аппарат құалыптастыру мен бюрократиялық кедергілер азайтуға бағытталған шаралар бойынша 554

кейстер әзірленді, оның ішінде 554 кейстің 105-і мемлекеттік аппараттың барлық қызметіне, 449-ы білім, денсаулық сақтау, еңбек және әлеуметтік қамсыздандыру, қаржы, сыртқы саясат және т.б. түрлі салалық салаларға жүргізілген [27]. Сонымен қатар, МҚІА-нің жүйелі талдауы барысында электронды үкімет порталында болмаған 40-тан астам мемлекеттік қызмет анықталған. Нәтижесінде 14 қызметтің функционалдығы қалпына келтіріліп, кейіннен 200 мыңға жуық қызмет қызмет алушыларға көрсетілген. Бұл да - процестік басқарудың екінші талдау - зерделеу әдісінің нәтижесі.

Бұған қоса, МҚІА өткен жылы ауыл шаруашылығы, экология және табиғи ресурстар министрліктерінің қызметіне талдау жүргізіп, 300-ге жуық функцияны оңтайландыруға, түрлі деңгейдегі 100-ге жуық комиссияларды қысқартуға, орталық аппараттың функцияларын жергілікті деңгейлерге бағыттау бойынша 128 ұсыныс әзірлеген [27].

МҚІА-нің алдында зерттеулер мен талдаулар жүргізу міндеті тұр. Мемлекеттік органдар қызметі туралы бастапқы деректерді жинау және талдау, басынан аяғына дейін дейін процедуралардың орындалу барысын бақылау, оларға қатысу сияқты жұмыстарды қамту қажет болды. Құжат айналымы, есеп беру, мемлекеттік сатып алулар, мемлекеттік қызмет көрсету тәртібін қоса алғанда, көптеген мәселелермен байланысты жұмыстарды кемінде екі-үш ай жүргізілуі керек.

Бұл ретте, бюрократиядан арылу құралы ретінде процестік басқаруды алуға болатыны сөзсіз.

Процестерді басқару – бюрократиялық процедураларды азайту, мемлекеттік органдармен өзара әрекеттесуді жеңілдетеді және әкімшілік кедергілер мен мәселелерді шешуді жеделдету.

Қалыптасқан жағдайда процестік басқаруды өз жұмыстарына озық енгізіп отырған мемлекеттік органдардың бірі – «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы (бұдан әрі – Мемлекеттік корпорация).

Мемлекеттік корпорация – бір көзден, бір терезеден қызмет алушылардың сұраныстарын қанағаттандыратын бірыңғай провайдер ретінде құрылған, онда бүгінде 21 мыңнан астам қызметкер жұмыс жасайды.

Мемлекеттік корпорация бүгінде қызмет алушыларға сапалы мемлекеттік қызметтер көрсету, олардың мемлекет пен азаматтар сұранымдары мен ұсыныстарының негізінде қарым-қатынаста болатын мекеме.

Осы жылдың қаңтар айында өндірістік тәжірибеден өту барысында Мемлекеттік корпорацияның мемлекеттік стратегия және жобаларды басқару қызметінде тәжірибеден өтіп, мекеменің бизнес процестерді басқару, жобалар тәуекелдері, сапа менеджменті, жобаларды басқару қызметтерімен таныстырылды.

Мемлекеттік корпорацияның орталық аппаратының оқшауланған құрылымдық бөлімшесі басқарма төрағасына тікелей бағынады және келесідей функцияларды атқарады:

- 1) жобалау қызметін жүргізу;
- 2) бизнес процестерді басқару жүйесін енгізу және жетілдіру;

- 3) сапа менеджменті жүйесінің жұмыс істеу процесін басқару;
- 4) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің жұмыс істеуін қамтамасыз ету;
- 5) стратегиялық жоспарлау процесін басқару;
- 6) орнықты даму қағидаттарын енгізу.

Бүгінде стратегия және жобаларды басқару қызметінің бірқатар жобалары бар, олар: қағазсыз қызмет көрсетуге көшу, қызмет көрсетудің жаңа форматы, қызмет алушыларға арналған заманауи жағдайлар, сандық кеңселері, 1414 және 111 байланыс орталықтары мен «е-өтініш» АЖ.

Мемлекеттік корпорацияның 2022-2026 жж. арналған даму стратегиясына сәйкес мемлекеттік қызметтерді көрсету және азаматтардың өтініштерін қарау кезінде халықпен кері байланысты қамтамасыз ету, оған бизнес қауымдастықты қол жеткізе алатын мемлекеттік көрсетілетін қызметтер платформасын құруға қатысу, мемлекеттік қызметтер көрсету сапасын саннан сапаға көшіру арқылы тұрақты жақсарту жөніндегі қызметінде көріп отыр. Мемлекеттік корпорацияның стратегиялық басқару қызметі барлық корпорацияның ішкі процестерін, өзіндік ресурстарын тиімділігін арттыру бағытында жұмыстар атқарады. Халыққа ұсынылатын қызметтерді үнемі тұрақты жақсартуға бизнес-процестерді регламенттеу, қосымша өзгерістер енгізу, бизнес процестер иелерінің жауапкершілігін, олардың шекараларын айқындау, мекеменің ішкі құрылымын оңтайландыру, ресурстарды қайта бөлу және оны пайдалануды барынша тиімді ету арқылы қол жеткізуде.

Мемлекеттік корпорация өзінің ішкі процестерін автоматтандыру қызметінің өндірістік (қызметтер көрсету) және операциялық (басқарушылық қызметтер) бағыттары бойынша жаңашыл тәсілдер мен озық технологияларды, әдістерді қолдану негізінде жүргізге. Мәселен, ішкі процестерді автоматтандыру деңгейі бойынша 2026 жылға дейін 100 пайыз ішкі процестерді автоматтандыру межесі қойылған. Бүгінде оның 50 процесі жүзеге асқан. Соның бірі – кадрлық сұрақтарды оңтайландыру арқылы қызметкерлерді жұмысқа қабылдау толықтай автоматтандырылған, қызметкерлерді іс сапарға жолдау процесі оңтайландырылған. Процестік басқаруды енгізбес бұрын осы процесс ұзақ уақытқа созылып, бірнеше келісім жасаудан өтуі керек еді. Ендігі кезекте іс сапарға жолдау процесі оңтайландырылып, жұмысы тиімді етілді. Бұған дейін іс сапар рәсімдеуге 7-10 күн уақыт кететін болса, 2-3 күн кететін болды. Яғни, іс сапарға жолдау процесі 90%-ға тиімді жасалды.

Мемлекеттік корпорация алғашқылардың бірі ретінде бірқатар процестерді оңтайландырып, автоматтандырды. Адам өмірі циклімен байланысты процестерді жеңілдету шараларын қабылдады. Мәселен, бұрын-сонды әйел адамы жүктілігі бойынша кемінде 6 рет 3 мекемелерге барып, өтішін беруі керек еді:

- 1) ХҚКО-на туу туралы куәлікке;
- 2) Емханаға балаға берілетін азыққа;
- 3) Білім басқармасына баланы мектепке дейінгі ұйымға тіркеу үшін;
- 4) Емханаға жаңа туылған баланы тіркеуге;

- 5) ХҚКО-на баланы туу және күтуге арналған жәрдемақы тағайындауға;
- 6) ХҚКО-на баланың денсаулығын медбикемен қарауына.

Ендігі кезекте өтініштің қаралуы туралы ақпарат 1414 номері арқылы қызмет берушіге келеді.

Процестік басқару өз қызметіне жаңадан пайдаланып бастаған мемлекеттік мекемелердің бірі – ҚР Президенті Әкімшілігінің әлеуметтік-экономикалық мониторинг бөлімі. Бөлім тиімді басқару жүйесі ретінде Business Studio бизнес модельдеу жүйесін құрудың толық циклін қолдау үшін мамандандырылған бағдарламалық қамтамасыз етуді енгізу жөніндегі жобаны іске асырды. Жүйені пайдалану даму стратегиясын рәсімдеу және оның іске асырылуын бақылау, қызметкерлердің қызметін сипаттау және талдау, оңтайлы ұйымдастырушылық құрылым мен штаттық кестені жобалау, техникалық тапсырмаларды қалыптастыру және ақпараттық жүйелерді енгізуді қолдау бойынша маңызды басқару міндеттерінің барлық кешенін шешуге мүмкіндік береді.

Business Studio бизнес модельдеу жүйесі – ресейлік жүйе, заманауи басқару технологиялық өнімі болып табылады. Бүгінде жүйені Ресейдің, Қазақстанның және ТМД-ның елдерінің 850 компаниясы, 100-ге жуық жоғарғы оқу орындары басқару стандарты ретінде таңдаған [28].

Сонымен қатар, процестік басқарудың реинжинирингтеу, бизнес процестерді талдау принциптерін жүзеге асыратын мемлекеттік органдың бірі – Цифрлық үкіметті қолдау орталығы (бұдан әрі - Орталық). Орталық - жобаларды басқару процестерін қолдауды, МО бизнес процестерінің реинжинирингінің, сонымен қатар цифрландыру бойынша нормативтік құқықтық актілер жобаларының қарастырылуының әдістемелік және үйлестіруші өзегі. Атқаратын функцияларының бірі – мемлекеттік функцияларға байланысты бизнес процестерді реинжинирингтеу, осы салада қызметкерлерді оқытып сертификаттау [29].

Цифрлық трансформация, ақпараттық-коммуникациялық технологиялар саласын және киберқауіпсіздікті дамыту тұжырымдамасында мекемелердің бизнес-процестерін цифрландыру мәселесі қаралған. Мәселен, мемлекеттік органдардың бизнес-процестерін цифрландыру үлесі әр жылдары келесідей көрсеткіштерге жетуі тиіс: 2023 ж. – 25%, 2024 ж. – 45%, 2025 ж. – 60%, 2026 ж. – 70%, 2027 ж. – 80%, 2028 ж. – 90%, 2029 ж. – 100% [30].

Қазақстандағы процестік басқару жағдайына талдау жасау арқылы бүгінгі күнде МО-дың процестік басқаруды енгізбес бұрын, ішкі тәуекелдерді жоюлары тиіс. Бұл ретте:

- нақты тиімділік көрсеткіштерінің болмауы (процестің нәтижелерін бағалаудың бірыңғай әдістемесі мен критерийлерін әзірлеу бұл қиындықты жеңуге көмектеседі);

- басшылардың өкілеттіліктерінің жетіспеушілігі (процесті басқаруды сәтті енгізу үшін жоба менеджерлеріне шешім қабылдау және ресурстарды басқару үшін жеткілікті өкілеттіліктер беру керек);

- мамандандырылған бағдарламалық қамсыздандыру қажеттілігі (процестік қызметті автоматтандыру және сүйемелдеу үшін мамандандырылған

бағдарламалық қамтамасыз етуді енгізу мемлекеттік органдар жұмысының тиімділігін едәуір арттыра алады).

Осылайша, Қазақстанның мемлекеттік органдарының процестік басқаруды енгізуге дайындығын талдау табыстың негізгі факторлары болып табылатынын көрсетеді:

- жоғары деңгейдегі басшылықтың қолдауы;
- нормативтік базаны әзірлеу және қабылдауы;
- қызметкерлерді даярлау және оқыту;
- мамандандырылған бағдарламалық қамтамасыз етуді енгізу.

Процестік басқаруды енгізу барысында туындайтын қарсылықтар мен шектеулер:

1) өзгерістерге төзімділік – процестерді басқаруды енгізу дәстүрлі жұмыс әдеттеріне үйренген қызметкерлер мен басшылардың қарсылығына тап болуы мүмкін;

2) ресурстарға қойылатын талаптар – процесті басқаруды әзірлеу, енгізу және қолдау уақытты, қаржыны және білікті ұызметкерлерді қоса алғанда, айтарлықтай ресурстарды қажет етеді;

3) интеграцияның күрделілігі – процесті басқаруды қолданыстағы жүйелермен және құрылымдармен біріктіру мұқият жоспарлау мен үйлестіруді қажет ететін күрделі міндет болуы мүмкін.

Процестік басқарудың негізгі үш кілті бар. Олар – адамдар (дұрыс қарым-қатынас, жаңа процестерді үйрену және мотивация арқылы адамдардағы өзгерістер), технологиялар (жаңа процестердің талаптарын қолдау үшін технологиялардағы өзгерістер), процестер (мақсаттар мен міндеттерді қолдайтын процестердің өзгеруі).

## **2 МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДА ПРОЦЕСТІК БАСҚАРУДЫ ЕНГІЗУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ**

### **2.1 Мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу әдістері мен кезеңдерін айқындау**

Процестік басқаруды тиімді енгізу ҚР-ның мемлекеттік қызметінің жеделдігін арттыра отырып, мемлекеттік рәсімдерді орындау уақытын қысқартуға ықпал етеді. Процестік басқаруды енгізу кезінде МО-да нақты

процестерді белгілеу міндеттерін неғұрлым ашық және жауапты орындалуын қамтамасыз етеді. Мемлекеттік қызметті процестік басқару арқылы құрылымдау қателер ықтималдылығын азайтады және көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасын арттырады.

ҚР МО-да процестік басқару қағидаттарын қолдану ресурстарды неғұрлым тиімді бөлуге және шығындарды қысқартуға ықпал етеді. Қазақстанның мемлекеттік қызметінде процестік басқаруды енгізу процестерді үнемі жетілдіру мақсатында оларды тұрақты мониторингілеу мен талдауға негіз болады. Процестік басқару арқылы жүзеге асырылатын ҚР мемлекеттік құрылымдарындағы процестерді оңтайландыру адами және қаржылық ресурстарды неғұрлым тиімді пайдалануға ықпал етеді. ҚР мемлекеттік қызметіндегі процестік басқару мемлекеттік басқару жүйесінің үйлесімді жұмыс істеуін қамтамасыз ете отырып, әртүрлі бөлімшелердің өзара і-қимылын жақсартады.

Бұл ретте, МО-да процестік басқаруды енгізу әдістерін енгізу үшін мекемедегі процестерді талдау, процесс картасын әзірлеу, технологияны енгізу, қызметкерлерді оқыту, тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін белгілеу, процесті басқару тобын құру, өзгерістерді біртіндеп енгізу, кері байланыс және түзету, ұзақ мерзімді оқыту және дамыту, үздіксіз жетілдіру мәдениетін құру қажет етеді. Процестік басқару әдістерін 3-кестеде көрсетілген тәртіпте қолдану ұсынылады.

Қолданыста компанияларда көп жағдайда BPM СВОК бизнес процестерді басқару бойынша білім жинағындағы деректер бойынша өз әдістерін жүзеге асырады [16].

### Кесте 3 - Процестік басқаруды енгізу әдістері

АҒЫМДАҒЫ ПРОЦЕСТЕРДІ ТАЛДАУ	Қолданыстағы бизнес-процестерге талдау жасау, қиындықтар мен оңтайландыру мүмкіндіктерін анықтау
ПРОЦЕСТЕР КАРТАСЫН ӘЗІРЛЕУ	Барлық кезеңдер мен қатынастарды ескере отырып, ағымдағы процестердің картасын дайындау
ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ОҚЫТУ	Мемлекеттік органдардың қызметкерлерін процестерді басқару бойынша білім мен дағдылармен қамтамасыз ету

#### 3-кестенің жалғасы

ТЕХНОЛОГИЯНЫ ЕНГІЗУ	процестерді автоматтандыру және бақылау үшін арнайы ақпараттық жүйелерді пайдалану
ТИІМДІЛІКТІ ЕНГІЗУ	процестерді автоматтандыру және оның нәтижесін бақылау арқылы тиімділікті енгізу



ТИІМДІЛІКТІҢ НЕГІЗГІ КӨРСЕТКІШТЕРІН АЙҚЫНДАУ	процестердің сәттілігін және қойылған мақсаттарға қол жеткізуді қлшеуге мүмкіндік беретін көрсеткіштерді белгілеу
ПРОЦЕСТЕРДІ БАСҚАРУ ТОБЫН ҚҰРУ	сенімді басқару мен үйлестіруді қамтамасыз ету үшін әр процеске жауаптыларды тағайындау
ӨЗГЕРІСТЕРДІ БІРТІНДЕП ЕНГІЗУ	мүмкін болатын кедергілерді азайту және біркелкі өтуді қамтамасыз ету үшін кезең-кезеңімен енгізу
КЕРІ БАЙЛАНЫС ОРНАТУ	қызметкерлерді үнемі кері байланыс жинау және бақылау нәтижелеріне сүйене отырып, процестерге түзету енгізу
ҰЗАҚ МЕРЗІМДІ ОҚЫТУ ЖӘНЕ ДАМУ	жұмыс жағдайындағы өзгерістерге сәйкес қызметкерлерді үздіксіз оқыту және процестерді жаңарту процесін қолдау
ҮЗДІКСІЗ ЖЕТІЛДІРУ МӘДЕНИЕТІН ҚҰРУ	Процестерді үнемі жақсартуға және жақсы нәтижелерге қол жеткізуге шақыратын мәдениетті қалыптастыруға ықпал ету

Ескертпе – автормен [31] дереккөз негізінде жасалған

Бұдан әрі, процестік басқару тәжірибесін қарайтын болсақ, барлық процесте өмірлік цикл болады. Төмендегі 1-суретте процестік басқарудың өмірлік циклі көрсетілген.

**1-кезең:** стратегия мен мақсаттарға сәйкес BPM өмірлік циклі процестерге, стратегияға сәйкестендіруден басталады және ұйымның жоспарлары келесілермен байланысты болады:

- процестерді ұйымның стратегиясына және мақсаттарымен үйлестіру;
- клиенттердің үміттерін анықтау және есепке алу;
- процестердің көрсеткіштерін ұйымның мақсаттарымен үйлестіру.

Стратегия мен мақсаттар тұтынушыларды қызықтыратын құндылық – компанияның инвестициясы. Стратегиялық жоспар тұрақтылықтың құрылымы мен бағыттарын анықтайды, тұтынушыларға бағытталған процестерді басқару болып табылады. Ол функционалдық шекараларға қарамастан, ұйымның стратегиясы мен мақсаттарын адамдармен, процестермен және жүйелермен үйлестіруді қамтамасыз ететін бизнес процестерді басқарудың біртұтас тәсілінің негізін қалайды.

Бұл кезеңде процесті және оның әлеуетін ұйымның стратегиясына сәйкестендіру жолы белгіленеді, тұтынушылардың үміттері анықталады және прогресс оларға сәйкес келеді. Бұл кезеңнің көмекші қызметіне BPM құзыреттілік орталығы шеңберіндегі рөлдерді тағайындау, жоғары басшылардың демеушісін анықтау және қажетті ресурстарды бөлу кіреді.

**2-кезең:** BPM өмірлік циклінің бұл кезеңінде өзгерістер жобаланады, процестердің тиімділігін модельдеу, жобалау, талдау және өлшеу жұмыстары орындалады:

- процесс көрсеткіштерін талдау және бағалау қалай бар;
- процесті жобалау және модельдеу қалай болады;
- ағымдағы және қажетті көрсеткіштер арасындағы алшақтықты бағалау;
- процес бастамаларына басымдық беру.

Қойылған мақсаттар аясында ұйымның негізгі кросс-функционалдық процестері анықталады. Процес жұмысының басымдықтарын толығымен нақтылау үшін процесті басқару мамандары стратегиялық жоспарларды, процесс үлгілерін, тиімділік көрсеткіштерін, бизнес ортасының өзгеруі туралы деректерді және т.б. жинайды және талдайды.

**3-кезең:** BPM өмірлік циклінің үшінші кезеңінде өзгерістерді жүзеге асыру жоспарының барлық компонентері жасалады. Сонымен қатар, ақпараттық технологияларды енгізу жоспарлары мен өзгерістердің ұйымдастырушылық және гуманитарлық аспектілеріне қатысты жоспарлар пысықталады:

- процестер мен оқытудың өзгеруін жоспарлау;
- жобаны басқару және өзгерістерді басқаруды жоспарлау;
- ақпараттық технологияларды енгізуді жоспарлау;
- инвестицияларды қайтаруды жоспарлау.

Кәсіпорын деңгейіндегі өзгерістер жоспары мыналарды қамтиды:

- ұйымдастырушылық дизайн: ұйымдастырушылық өзгерістерді, олардың ауқымын, тереңдігін және құру кестесін қамтамасыз ететін жаңа ұйымдық құрылымдар;
- қызметкерлерге арналған жоспарлар: лауазымдық рөлдер мен міндеттер, тақырыптар, бағдарламалар және оқу жоспарлары;
- өзгерістерді басқару жоспары: персоналдың қамтылуы, ағымдағы ұйымнан болашақ ұйымға ауысу кестесі, бөлімшелер мен лауазымдарға арналған коммуникациялық жоспар;
- бизнес процестерді енгізу жоспары: жаңа басым процестерді саны, олардың қамтылуы, тиімділігі, тәуекелдер және олардың төмендеуі, әсер мен шығындар арасындағы өзгерістер, өзгеріске ұшыраған лауазымдар саны, автоматтандыру дәрежесі және нәтижелі өзгеріске қол жеткізу жоспары;
- деректер: деректер модельдері (тұжырымдамалық, логикалық және физикалық) және архитектураны жүзеге асыру, деректер сапасы, бизнес ережелері, оқу мен жазу операциялары, тәуекелдерді азайту жоспарлары;
- ақпараттық технологиялар: қосымшаларды әзірлеудің өмірлік циклін, аджайл әдіснамасын (қажет болған жағдайда), ақпараттық қауіпсіздік пен құпиялылықты, аппараттық және желілік конфигурацияларды, персоналды қамтамасыз етуді, қызмет деігейі туралы келісімдерді және тәуекелдерді азайту жоспарларын қамтиды.

**4-кезең:** бұл кезеңде демеуші мен жоба жетекшісінің басқаруымен ұйым алдыңғы кезеңде әзірленген жоспарларды жүзеге асырады:

- ұйымдық құрылым мен лауазымдық міндеттерді өзгерту;
- процесс өзгерістерін енгізу және қызметкерлерді оқыту;
- АЖ-ны енгізу;
- АЖ-ны қолдау мен процесс көрсеткіштерін бақылау.

Бұл әрекеттер барлық кезеңдерді, қадамдарды, реттілікті, тәуелділіктерді және т.б. қамтуы тиіс жобаның бірыңғай жоспар кестесін іске асыру шеңберінде орындалады.

**5-кезең:** ВРМ өмірлік циклінің бұл кезеңі дамуаяқталғаннан кейін және процестерге өзгерістер енгізілгеннен кейін басталады. Компания ВРМ бастамасының сәттілігін бағалайды:

- экономикалық әсерді өлшеу;
- процестердің тиімділігін өлшеу және бақылау;
- процестік құжаттаманы басқаруды ұйымдастыру;
- тұрақты жетілдіру бағдарламасын іске асыру.

Осы бесінші кезеңде өзгерістердің экономикалық әсері жүзеге асырылады және нақты нәтижелер басапқы жоспардағы мақсатты нәтижелермен салыстырылады. Бұл кезеңде бизнес процестер мен АЖ-ны үнемі өлшеу мен мониторингті қоса алғанда, ұйымдастыру процестерін басқарудың және процестік реттеудің тұрақты моделі енгізіледі. Процестер, өзгерістерді басқару, экономикалық тиімділік және ақпараттық технологияларды енгізу жөніндегі барлық жопарлар тиісті мұрағаттар сақталады. Іске асыру жобасы аяқталған кезде, процестің иесі процесті одан әрі жетілдіру үшін жауапкершілікті өз мойнына алады.



1-сурет – Процестік басқарудың өмірлік циклі

Ескертпе – автормен [16] дереккөз негізінде жасалған

Процестің өмірлік циклі - ол үздіксіз үнемі жетілдіруді қажет етіп тұратын тізбе. Бес кезең бірінен кейін бірі жүргізіліп, процес соңында кері жаңа стратегиялық мақсат қойылып, қайтадан жаңа процесстің өмірлік циклі басталады.

Процестің басқару мүмкіндіктерін қарайтын болсақ, процестерді басқаруда атқарылатын әрекеттер қарай төмендегідей жіктеледі:

- **процестерді модельдеу** – бұл бизнес процестердің негізгі компоненттерін түсіну, талқылау, өлшеу және басқару мүмкіндігін ашатын құзыреттер мен процедуралардың маңызды жиынтығы.

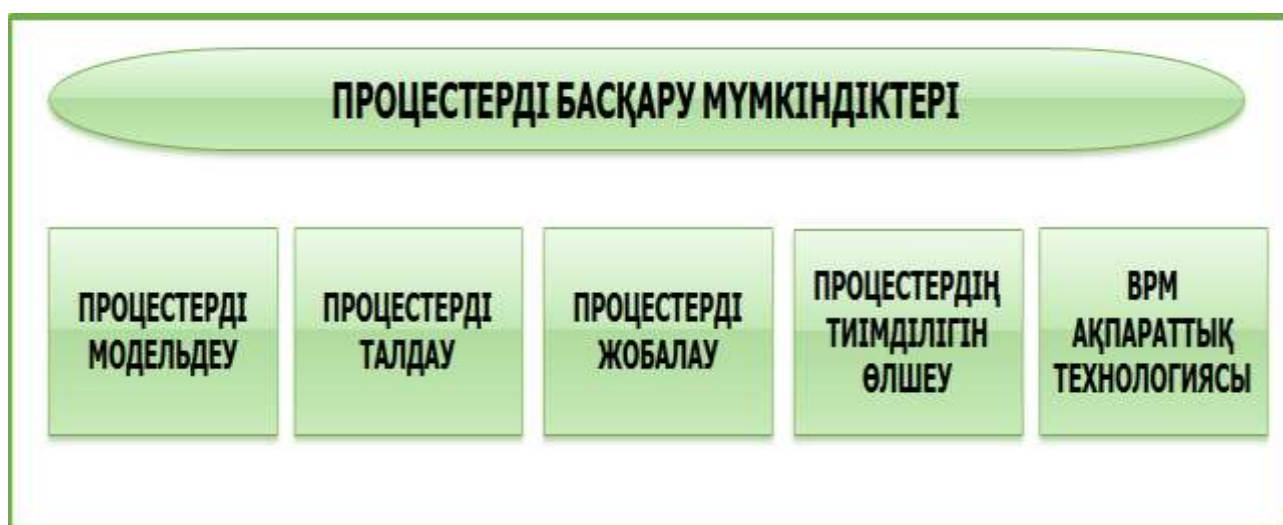
- **процестерді талдау** жүйелі шолуды және бизнес процестерді, соның ішінде олардың өнімділігі мен тиімділігін терең зерттеуді қамтиды.

- **процестерді жобалау** стратегия контексінде олардың болашақ схемасын құруды және процестердің тиімділік көрсеткіштерін ұйымның стратегиясы мен мақсаттарымен байланыстыруды қамтиды. Жобалау нәтижесі – процестердің жұмыс ағындарын, бизнес ережелері мен бақылау нүктемелерін анықтайтын жоспарлар мен ережелер кіреді. Пайдасы бизнес процестердің қалай жұмыс істейтінін, өлшенетінін, басқарылатынын және реттелетінін жоспарлау.

- **процестердің тиімділігін өлшеу** – бұл процестердің орындалуын формальды және жоспарлы бақылау, сонымен қатар олардың тиімділігі мен өнімділігін бағалау мақсатында процестердің нәтижелерін бақылау.

- **ақпараттық технологиялар** – жоспарлауды, жобалауды, талдауды, орындауды қамтитын цифрлық трансформацияны жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Төменде көрсетілген 2-суретте процестерді басқару кезінде атқарылатын мүмкін әрекеттер көрсетілген, осы әрекеттер жүзеге асырылғаннан кейін процестік трансформациялау, процеске бағытталған ұйымдық мәдениет және жалпы процестік басқару ұйымы қалыптасады.



2-сурет – Процестерді басқаруда атқарылатын әрекеттер

Ескертпе – автормен [16] дереккөз негізінде жасалған

Процесті басқару көптеген рөлдерді қамтиды, олардың әрқайсысы бизнес-процестерді тиімді басқару мен жақсартуда маңызды рөл атқарады. Процестік басқарудағы **негізгі рөлдер** [16]:

- **процесс иесі** – процестің басынан аяғына дейін белгілі бір бизнес-процеске жауапты адам. Ұйымның мақсаттарына сәйкес процестің орындалуын және жетілдірілуін қамтамасыз етеді. Оның міндеттеріне: процестің

мақсаттарын анықтау, оның орындалуын бақылау, өзгерістер мен жақсартуларды басқару, басқа процесс иелерімен өзара әрекеттесу. Мысалы: сатып алу процесінің иесі қажеттіліктерді анықтаудан бастап тауарлар мен қызметтерді алуға дейінгі барлық сатып алу процесіне жауап береді.

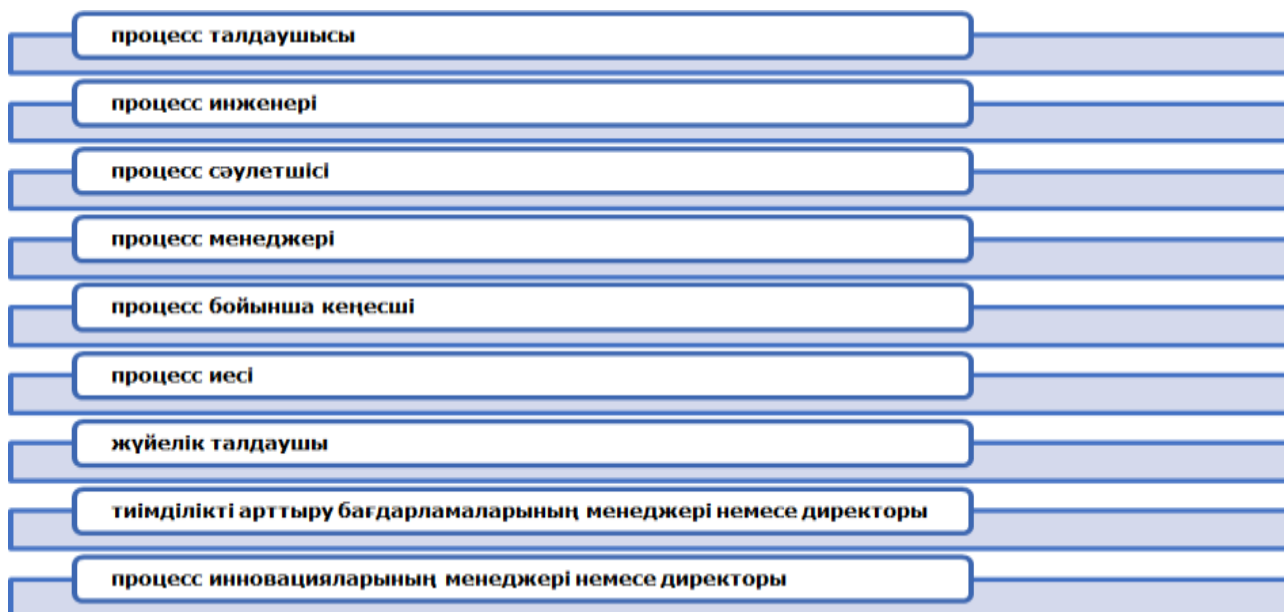
- **процесс менеджері** – процестің күнделікті қызметін басқаруға жауапты. Оның міндеттері: процестің орындалуын жоспарлау және үлестіру, стандарттардың сақталуын бақылау, ресурстар мен персоналды басқару. Мысалы: клиенттерге қызмет көрсету процесінің менеджері қызмет көрсету процесінің барлық қадамдарының орындалуын қамтамасыз ететін топты басқарады.

- **процесс талдаушысы** – процестің тиімділігін анықтау және жақсарту мүмкіндіктерін табу үшін бизнес-процестерді талдайтын маман. Оның міндеттері: ағымдағы процестерге талдау жүргізу, деректерді жинау, сұхбаттар мен бақылаулар жүргізу, процестерді оңтайландыру бойынша ұсыныстар әзірлеу. Мысалы: талдаушы ағымдағы тапсырыстарды өңдеу процестеріне талдау жасайды және жұмыс уақытын қысқарту үшін кейбір қадамдарды автоматтандыруды ұсынады.

- процесс сәулетшісі – ұйымның бизнес-процестерінің құрылымын әзірлейтін және құжаттайтын маман. Оның міндеттері: бизнес-процестердің модельдерін құру және қолдау, процестердің ұйымның стратегиялық мақсаттарына сәкестігін қамтамасыз ету, әдіснамалар мен стандарттарды әзірлеу. Мысалы: сәулетші жаңа ақпараттық технология жүйесі үшін процесс үлгілерін әзірлейді, олардың бизнес талаптарына сәйкестігін қамтамасыз етеді.

- процесс кеңесшісі – процесті басқару сараптамасы бар сыртқы немесе ішкі кеңесші. Оның міндеттері: ағымдағы процестерді бағалау, оларды жақсарту бойынша ұсыныстар беру, процесті басқару саласындағы қызметкерлерді оқыту және қолдау. Мысалы: кеңесші қаржылық есеп процестеріне аудит жүргізеді және автоматтандыру үшін жаңа ақпараттық технологиялардың шешімдерін енгізуді сұрайды.

Аталған рөлдер процестерді басқарудың кешенді тәсілін қамтамасыз етеді, ұйымдық мақсаттарға қол жеткізуге және бизнес-процестердің сапасын жақсартуға ықпал етеді. Төмендегі 3-суретте процестік басқаруды кеңінен таралған рөлдер көрсетілген.



3-сурет – Процестерді басқаруда кең таралған рөлдер

Ескертпе – автормен [16] дереккөз негізінде жасалған

Процесті басқару саласындағы тапсырмаларды сәтті орындау үшін мамандар әр түрлі біліктіліктер мен дағдыларға ие болуы керек. Процестік басқару мамандары үшін негізгі қажетті біліктіліктер:

1) Білім:

- жоғарғы білім, мамандар менеджмент, бизнесті басқару, ақпараттық технологиялар, инженерия немесе соған байланысты пәндер сияқты салаларда жоғары білімі болуы керек.

- сертификатталған: Certified Business Process Professional (CBPP), Lean Six Sigma немесе Project Management Professional (PMP) сияқты процесті басқару саласындағы қосымша сертификаттар артықшылық болып табылады.

2) Білім және дағдылар:

- процесті басқару әдістемелері: business process Model and Notation (BPMN), Lean, Six Sigma, Total Quality Management (TQM) сияқты процестерді басқару әдістемелері мен құралдарын терең түсіну.

- аналитикалық дағдылар: бизнес-процестерді талдау, қиындықтарды анықтау және жақсартуларды ұсыну мүмкіндігі. Деректерді жинау және түсіндіру үшін аналитикалық құралдар мен әдістерді қолдану мүмкіндігі.

- жобалық менеджмент: процесті басқару жобаларын жоспарлау, орындау және бақылауды қоса алғанда, жобаларды басқарудың принциптері мен тәжірибелерін білу.

- ақпараттық технологиялар: BPMS, ERP жүйелері және басқа да ақпараттық жүйелер құралдары сияқты бизнес-процестерді модельдеу және автоматтандыру бағдарламалық жасақтамасының тәжірибесі.

- өзгерістерді басқару: өзгерістерді басқару дағдылары, соның ішінде өзгерістерді жоспарлау және енгізу, мүдделі тараптармен өзара әрекеттесу және қарсылықты басқару.

### 3) Жұмсақ дағдылар:

- байланыс: менеджменттен бастап қарапайым қызметкерлерге дейін ұйымның әртүрлі деңгейлерімен өзара әрекеттесу үшін тиімді ауызша және жазбаша қарым-қатынас дағдылары.

- топтық жұмыс: ортақ мақсаттарға жету үшін командада жұмыс істеу, үйлестіруді және әріптестермен ынтымақтастықты білу.

- проблемалық ойлау: мәселелерді тез және тиімді шеше білу, негізделген шешімдер қабылдау және өзгерістерге бейімделу.

- ұйымдастырушылық дағдылар: тапсырмалар мен жобаларды жоспарлау, ұйымдастыру және басқару, белгіленген мерзімдерді сақтау және мақсаттарға жету мүмкіндігі.

### 4) Жұмыс тәжірибесі:

- практикалық тәжірибе: процесті басқару, бизнес-процестерді жақсарту немесе жобаларды басқару саласындағы жұмыс тәжірибесі. Процестерді оңтайландыру бойынша табысты жобаларды іске асыру тәжірибесі болғаны жөн.

- саланы түсіну: мемлекеттік органдар, өндірістік сектор, денсаулық сақтау немесе басқа сала болсын, ұйым жұмыс істейтін саланың ерекшеліктерін терең түсіну [16].

Магистрлік жобаны жазу кезінде зерттеу әдістері қолданылды:

- ғылыми әдебиеттерді, зерттеу тақырыбы бойынша құқықтық нормативтік базаны зерделеу, шетел тәжірибесін жинақтап талдау.

- жоба тақырыбы бойынша деректерді жинау және талдау, жобаның мақсатын айқындау үшін сапалық әдіс эксперттік сұхбат жүргізілді.

- талдау негізінде тиісті ұсыныстар әзірлеу.

Эксперттік сұхбат аясында 4 эксперт таңдалды, оларға зерттеу шеңберінде 6 сұрақ қойылып, жауаптары алынды. Сұхбат жүргізу үшін эксперттерді таңдаудың басты шарты орталық және жергілікті атқарушы органдардың процестік басқару саласында құзыреттілігі мен жұмыс тәжірибесі, сонымен қатар осы салада көрсетілетін қызметтер бойынша бизнес процестерді талдайтын эксперттер болды. Эксперттердің жеке деректерінің құпиялылығын сақтау мақсатында олар 1,2,3,4-эксперт деп белгіленді. Жеке деректердің құпия қалуының мақсатында жауаптар еркін сөйлеу түрінде алынды. Бұл өз алдына сұхбат барысында қатысушыларға өз ойлары мен мәселе бойынша позицияларын білдіруге мүмкіндік берді. Бұған қоса, эксперттер өз тәжірибелері туралы айтуға мүмкіндік беру үшін сұрақтар ашық қойылды.

Барлық эксперттер магистрлік жобаның зерттеу гипотезасымен келісіп, процестік басқаруды енгізу мемлекеттік органдардың жұмысын ашық етуге, артық рәсімдерді жоюға және әртүрлі бөлімдер мен билік деңгейлері арасындағы өзара іс-қимылды жақсартуға, дәстүрлі бюрократиялық моделінен процестік басқаруға бағдарланған неғұрлым икемді және тиімді жүйеге көшуге,

азаматтарға қызмет көрсету сапасын жақсартуға және мемлекеттік органдарда шешім қабылдауды жеделдетуге мүмкіндік беретінін растады.

1-сұрақ: Мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізуде қандай артықшылықтарды көресіз?

№1 эксперттің ұсынған жауабы: процестерді стандарттау және оңтайландыру арқылы жұмыс тиімділігін арттыруға болады. Тапсырмаларды орындау уақытын қысқартуға, шешім қабылдауды тездетеді. Әр түрлі құрылымдық бөлімдер арасындағы үйлестіруді жақсартуға ықпал етеді.

№2 эксперттің ұсынған жауабы: тапсырмалардың қайталануын азайтты, мекемедегі шығындарды азайтуға әкеледі. Көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсарту есебінен азаматтардың қанағаттанушылығын арттырады.

№3 эксперттің ұсынған жауабы: қызметтердің сапасы жақсарады, сыртқы ортаның өзгеруіне икемделу оңай жүргізіледі. Деректерді талдау және кері байланыс негізінде инновациялар мен жақсартуларды енгізуге болады.

№4 эксперттің ұсынған жауабы: процестерді автоматтандыру және деректерді басқаруды жақсарту, толықтыру артықшылығы бар. Ақпараттық жүйелерін пайдалану арқылы деректерді өңдеу, орындауын жеделдету мүмкіндігі бар. Ақпаратқа қолжетімділікті арттырады.

2-сұрақ: Мемлекеттік секторда процестік басқаруды іске асыру кезінде қандай сын-қатерлер немесе кедергілер туындауы мүмкін?

№1 эксперттің ұсынған жауабы: қызметкерлер тарапынан қарсылық, өзгеріске бейімделмеу. Білікті мамандардың жетіспеушілігі, басшылық тарапынан қолдаудың болмауы.

№2 эксперттің ұсынған жауабы: процестік басқаруды енгізудің, қызметкерлердің оқытуының шығыны кедергі болуы мүмкін. Жаңа жүйеге икемделе алмау, ақпараттық жүйелердің дайын еместігі, бюрократиялық кедергілер, басшылықтың баяу шешім қабылдауы.

№3 эксперттің ұсынған жауабы: бірыңғай әдістеменің болмауы, стандарттың жоқ болуы, ірі жобаларды, бизнес процестерді реинжинирингтеу бойынша тиісті ресурстардың тапшылығы. Ішкі кедергілер, ескі дәстүрлі әдіспен жұмыс жүргізу әдетінің өзгермеуі.

№4 эксперттің ұсынған жауабы: жаңа ақпараттық технологияларды енгізу кезіндегі қиындықтар, ақпараттардың қауіпсіздік тәуекелдері.

3-сұрақ: Мемлекеттік органдарда процестік басқаруды табысты енгізу үшін қандай нақты қадамдар қажет?

№1 эксперттің ұсынған жауабы: процестік басқаруды енгізудің тиімділігін көрсету үшін пилоттық жобаны іске қосу. Қызметкерлерді тұрақты қолдау мен оқытуды қамтамасыз ету. Жобаны жүзеге асыру үшін сарапшылар тобын құру.

№2 эксперттің ұсынған жауабы: нақты іске асыру жоспарын әзірлеу. Қажетті ресурстармен қамтамасыз ету, қаржыландыру. Барлық мүдделі тараптардың ойын ескеру, оларды өзгерістер процестіне тарту.

№3 эксперттің ұсынған жауабы: ағымдағы процестерге талдау жүргізу және проблемалық аймақтарды анықтау. Процестерді автоматтандыру және бақылау үшін ақпараттық технологиясы бар жүйелерді енгізу.



№4 эксперттің ұсынған жауабы: жаңа ақпараттық жүйелерді іске қосы, инвестиция тарту қажеттілігі. Процестерді басқару үшін интеграцияланған платформа құру. Деректерді қорғау, ақпарат қауіпсіздігін қамтамасыз ету.

4-сұрақ: Мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу кезінде қандай құралдар мен әдістер пайдалы болуы мүмкін?

№1 эксперттің ұсынған жауабы: құжаттарды басқару жүйелері, электрондық үкімет порталы процестік басқарудың құралы болуы мүмкін.

№2 эксперттің ұсынған жауабы: процестерді басқару үшін шетелдік Lean және Six Sigma, BPM процестерді басқаруға арналған жүйелерді пайдалануға болады.

№3 эксперттің ұсынған жауабы: бизнес процестерді модельдеу, сапа менеджменті жүйесін қолдану ұсынылады.

№4 эксперттің ұсынған жауабы: электрондық құжат айналымы жүйелерін жетілдіру. Деректерді талдау және бақылау құралдарын енгізу.

5-сұрақ: Процестік басқару мемлекеттік органдар жұмысындағы тиімділік пен ашықтықты арттыруға қалай ықпал ете алады?

№1 эксперттің ұсынған жауабы: оң әсер етеді. Қызметтер стандартталады. Құрылымдық бөлімдер арасында үйлестіру мен өзара әрекеттесу жақсарады. Жұмыс нәтижесі ашық деректерді орналады.

№2 эксперттің ұсынған жауабы: процестер автоматтандырылса, тапсырмалардың орындалу мерзімі жылдамдайды. Процестерді бақылауға мүмкіндік болады.

№3 эксперттің ұсынған жауабы: түрлі деректерді алып өңдеу мен жұмыс жасау жеңілдетіледі. Процестердің ашықтығы азаматтардың сенімін арттырады.

№4 эксперттің ұсынған жауабы: ақпаратқа қол жеткізуді қамтамасыз етеді, деректерді басқаруды жақсарту дәлдік пен сенімділікті арттырады.

6-сұрақ: Мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізуді жоспарлап отырғандар үшін қандай кеңестер немесе ұсыныстар бере аласыз?

№1 эксперттің ұсынған жауабы: процестік басқаруды енгізу пилоттық жобадан бастау керек. Қызметкерлерге тұрақты қолдау мен оқытуды қамтамасыз ету керек. Мемлекеттік басқару жүйесін ескеру қажет.

№2 эксперттің ұсынған жауабы: мемлекеттік қызмет жүйесіне өзгеріс енгізу, нақты іс шара жоспары арқылы іске асыру керек. Жеткілікті қаржыландыру мен ресурстарды қамтамасыз ету.

№3 эксперттің ұсынған жауабы: мекемелердегі процестерді үнемі талдау, өзгеріс жасауға ұсыныс жасап отыру.

№4 эксперттің ұсынған жауабы: мекеме құрылымын өзгертіп, жаңа мамандықтарды енгізу. Оларды оқыту, процестік басқару әдіс-тәсілдерін зерттеп қарау.

Барлық экспертпен сұхбат мемлекеттік органдарда процестік басқаруды сәтті енгізу үшін маңызды аспектілер мен ұсыныстарды анықтады. Негізгі артықшылықтарға тиімділікті арттыру, қызмет көрсету сапасы жақсарту және ашықтық жатады. Өзгерістерге қарсылық, білікті мамандардың жетіспеушілігі және қомақты инвестициялардың қажеттілігі маңызды сын-қатерлер болып

табылады. Сәтті жүзеге асыру үшін сарапшылар пилоттық жобалардан бастауға, қызметкерлерді үздіксіз оқыту мен қолдауды қамтамасыз етуге, нақты стратегиялар мен жоспарларды әзірлеуге, сондай-ақ заманауи ақпараттық технологияларға инвестициялар салуға кеңес береді. Осы ретте, эксперттердің сұхбаттарын талдай отырып, 4-кестеге сәйкес SWOT талдау жасалып, нәтижелері анықталды.

Осы ұсынымдар мен басқа елдердің табысты мысалдары ҚР-ның МО-да процестік басқаруды енгізу үшін пайдалы үлгі бола алады.

Кесте 4 - Процестік басқаруды енгізу бойынша SWOT талдау нәтижелері

<b>КҮШТІ ЖАҚТАРЫ</b>	<b>ӘЛСІЗ ЖАҚТАРЫ</b>	<b>МҮМКІНДІКТЕРІ</b>	<b>ҚАУШТЕРІ</b>
<p><b>Тиімділік:</b> операциялық процестердің тиімділігін арттыру.</p> <p><b>Сапаны жақсарту:</b> өнім немесе қызмет сапасын жақсарту.</p> <p><b>Икемділік:</b> қоршаған ортаның өзгеруіне тез бейімделу мүмкіндігі.</p>	<p><b>Шығындар:</b> қызметкерлерді қабылдау мен оқытудың жоғары шығындары.</p> <p><b>Қызметкерлердің қарсылығы:</b> қызметкерлердің жаңа жүйеге ықтимал қарсылығы.</p> <p><b>Іске асырудың күрделілігі:</b> ұйымның күрделі құрылымына байланысты процесті басқаруды жүзеге асырудағы қиындықтар.</p>	<p><b>Тиімділіктің өсуі:</b> тиімділік пен өнімділікті айтарлықтай жақсарту мүмкіндігі.</p> <p><b>Инновация:</b> инновациялар мен жаңа технологияларды енгізу мүмкіндігі.</p> <p><b>Тұтынушы тәжірибесін жақсарту:</b> қызмет көрсету процестерін жақсарту арқылы тұтынушылардың қанағаттануын арттыру.</p>	<p><b>Бәсекелестік:</b> нарықтағы бәсекелестікке байланысты мүмкін болатын қиындықтар.</p> <p><b>Заңнамадағы өзгерістер:</b> заңнамадағы өзгерістердің ұйымға әсері.</p> <p><b>Техникалық мәселелер:</b> мүмкін техникалық ақаулар немесе іске асыру мәселелері.</p>

Ескертпе – автормен [16] дереккөз негізінде жасалған

## 2.2 Мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу жолдарын ұсыну

Жаһандану үрдісінде стратегиялық басқару құралы ретінде жобалық басқару мен процестік басқарудың өзара қарама-қайшы болуы дұрыс емес. Бүгінгі экономика жағдайында процестік құралдар менеджмент үшін тиімді, ал жобалық құралдар мекемеде стратегия мен стратегиялық өзгерістерді іске асыру құралы ретінде өз тиімділігін дәлелдеді.

Бүгінде стратегияны тиімді іске асыру үшін процестік тәсілді негіз ретінде және жобалық басқаруды трансформацияны іске асыру құралы ретінде пайдалану керек.

Осы орайда, процестік басқаруды мемлекеттік органға енгізу үшін ұсынылады:

**1) Процестік басқаруды мемлекеттік органдарда енгізу үшін бүгінде мемлекеттік органдар жанынан ашылған жобалық кеңселердің құрылымын өзгертіп, оның ішіне процестік басқаруды жүзеге асыратын процестік басқару қызметін енгізу ұсынылады.**

Мемлекеттік органдарда жобаларға негізделген басқару мекеменің стратегиялық жүйесіне жақсы қисынды енеді, әрі процестік басқарумен сәтті үйлеседі. Мемлекеттік органдар екі басқару тәсілін қолдану арқылы жүйелі жұмыс жүргізе алады.

Бүгінде орталық және жергілікті жерлерде 44 жобалық кеңселер мен ұлттық жобалық кеңсе бар. Соңғы төрт жылда 2811 қызметкерлер оқытылып, сертификатталған. Жобалық кеңсе жұмысына тартылған мемлекеттік қызметшілер саны 2022 жылы – 8,01%, 2023 жылы -13,33% (жыл сайын 10 пайызға арттыру көзделген).

Жобалық кеңседе мемлекеттік органның барлық процестері бір саясатқа құрылып реттелуі тиіс. Бизнес-процестерді басқару саясаты - процестік тәсілдерді қолдануға негізделген бизнес-процестерді басқарудың мақсаттарын, міндеттерін, принциптерін, бағыттары мен негізгі талаптарын айқындайтын негізгі құжат.

Бизнес-процестерді басқару саясаттың мақсатына келесі міндеттерді шешу арқылы қол жеткізуге болады:

- 1) процестерді басқару мәдениетін қалыптастыру;
- 2) бизнес-процестердің тиімділігін, ішкі және сыртқы есептіліктің сенімділігін және реттелетін рәсімдердің сақталуын қамтамасыз ету;
- 3) бизнес-процестерді мақсатты жақсарту мүмкіндіктерін үнемі анықтау;
- 4) тәуекел факторларын ескере отырып, басқарудың барлық деңгейлерінде тиімді шешімдер қабылдау.

Саясатты келесі принциптерге негіздеуге болады:

1) өзара байланыс принципі: жобалық кеңсенің қызметі - бұл өзара байланысты және оның барлық қызметтерін қамтитын бизнес-процестердің желісі болып табылады;

2) сұраныс принципі: әрбір бизнес-процестің мақсаты болуы керек, ал оның нәтижелері ішкі немесе сыртқы тұтынушымен талап етілуі керек;

3) құжаттама принципі: бизнес-процесс бойынша қызметті оны жұмыста пайдалану және одан әрі жетілдіру үшін регламенттеу керек;

4) бақылау принципі: әрбір бизнес-процесс үшін белгіленген шекараларда бизнес-процесті және оның нәтижелерін сипаттайтын көрсеткіштер анықталуы керек;

5) жауапкершілік принципі: бизнес-процесті жүзеге асыруға әртүрлі қызметкерлер тартылуы мүмкін, бірақ бизнес-процестің иесі бизнес-процесс және оның нәтижелері үшін жауапты болады;

6) тиімділік принципі: бизнес-процесті орындау кезінде оның қатысушылары ең аз шығындармен (уақыт, ресурс) мақсатты нәтижеге жету қажеттілігін негізге алуы керек.

Саясатты іске асыру есебінен қол жеткізілуі тиіс:

- 1) бизнес-процестерді кешенді реттеу;
- 2) бақылау, өлшеу, талдау және оңтайландырудан тұратын бизнес-процестерді үнемі жетілдіру;
- 3) бизнес-процестерді модельдеу үшін арнайы бағдарламалық құралдарды қолдану;
- 4) бизнес-процестерді басқару мәселелері бойынша қызметкерлердің кәсіптік білімі мен біліктілігін арттыру үшін жағдайлар жасау;
- 5) озық тәжірибелерді қолдана отырып, бизнес-процестерді басқару саласындағы әлемдік тәжірибені қолдану.

2-суретте көрсетілген үздік тәжірибелерді қолдану негізінде (BPM CВОК 4.0) процестік басқаруды жетілдірудің үздіксіз механизмін енгізу арқылы қол жеткізуге болады [16].

Сонымен қатар, 5-кестеде көрсетілгендей процесті басқару процестерді, жобаларды және қызметтерді не өнімдерді тығыз байланыстырады, мекеменің не ұйымның стратегиялық мақсаттарына жету үшін олардың үйлесімді өзара әрекеттесуін қамтамасыз етеді. Жобаларды іске асыру арқылы процестерді оңтайландыру сапалы өнімдер мен қызметтерді көрсетуге ықпал етеді, ол өз кезегінде мекеменің не ұйымның тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігін арттырады. Осылайша, процесті басқару мемлекеттік органдардың тұрақты дамуы мен тиімділігін қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады.

Кесте 5 - Процестік басқарудағы үздіксіз цикл

<b>ПРОЦЕСС – ЖОБА – ҚЫЗМЕТ</b>	
<b>ПРОЦЕСС</b>	Процестік қызмет (мемлекеттік функциялар) – тұрақты, күнделікті әрекеттерден тұратын үздіксіз қайталанатын әрекеттер/операциялар
<b>ЖОБА</b>	Жобалау қызметі – командамен уақыт немесе ресурстық шектеулер жағдайынды бірегей қызметті не өнімді жасауға, процестерді өзгертуге бағытталған уақытша шара
<b>ҚЫЗМЕТ</b>	Қызметтер/жобалар – тұтунышыларға құндылықты жеткізуге бағытталған ұзақ мерзімді қызмет және негізгі құндылықтардың тұрақты өсуі

Ескертпе – автормен [16] дереккөз негізінде жасалған

Процестік басқаруды енгізу кезінде туындайтын тәуекелдердің бірі - процестік басқару ұғымын түсіндіру, қызметкерлерге процестік басқару ілімін оқытып үйрету.

Процестік басқарудың негізгі үш кілтінің бірі де – адамдар. Қызметкерлер – жаңа процестерді жасау үшін технологияны қолданады, әрі өзара қызметкерлермен байланысады. Осыған байланысты процестік басқаруда

адамдарды не біздің жағдайда қызметкерлерді маңызды ажырамас компонент ретінде қою маңызды.

Бұл ретте, екінші ұсыныс ретінде келесі ұсынылады:

**2) ҚР Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясында бизнес-процестерді басқару кәсіпқойларының қауымдастығымен бірлесіп, процестік басқару мамандарына арналған біліктілікті арттыру курстарын ұйымдастыру ұсынылады.**

Бизнес-процестерді басқару кәсіпқойларының қауымдастығы – бизнес процестерді басқару саласындағы мамандарды оқытатын халықаралық ұйым. Қазақстанда осы ұйымның бөлімі қызмет етеді, қауымдастық тұрақты негізде іс-шаралар, семинарлар, шеберлік сабақтарын өткізіп, процестік басқару пәнін дамытуға бағытталған ұзақ мерзімді жобаларды жүргізеді.

Қызметкерлерді процесті басқаруға оқытып үйрету олардың міндеттерін орындаудың тиімділігі мен сапасын арттыруға ықпал етеді. Процестік басқарудың принциптері мен әдістерін білу қызметкерлерге мекеменің жалпы процестері шеңберінде өз рөлдері мен жауапкершіліктерін жақсы түсінуге, оңай бейімделуге мүмкіндік береді, бұл үйлесімді және нәтижелі жұмысқа әкеледі.

Бұған қоса, процесті басқару бойынша оқыту қызметкерлерді өзгерістерді қабылдауға, инновацияларды енгізуге дайындайды.

Қызметкерлер процестік басқаруда келесідей қызметтер атқарады:

- лауазымды адамдар мен мемлекеттік органдардың қайталанатын және артық міндеттерін, функцияларын, өкілеттіліктерін, құзыреттерін жіктеп анықтайды;
- мемлекеттік органдар қызметін реттейтін нормативтік құқықтық актілерді зерделейді.
- мемлекеттік органдағы ақпараттық жүйелерге мониторинг жасап, ондағы олқылықтар бойынша ұсыныстар енгізеді;
- мекемедегі артық, негізсіз шығындарды есептеп анықтайды;
- негізсіз әкімшілік рәсімдерді анықтайды;
- бюрократиядан арылту шараларын жүзеге асырады;

Жалпы алғанда процестік басқару саласындағы оқыту және біліктілікті арттыру бағдарламаларын енгізу мемлекеттік органдарға өз функцияларын тиімдірек орындауға және азаматтар мен бизнестің қажеттіліктерін қанағаттандыруға көмектеседі.

## **ҚОРЫТЫНДЫ**

Процестік басқару эволюциясы жаһандық сын-қатерлермен күресу және нарықта бәсекеге қабілетті болу үшін мемлекеттік аппарат үнемі жетілу мен дамуда болуы керек екенін көрсетеді.

Басқарудың технологиялық тәсілін енгізу, іске асыру және дамыту белгілі бір проблемалар мен қиындықтар туындайтын күрделі міндеттер болып

табылады. Негізгі мәселелердің бірі – қызметкерлердің, әсіресе бұрынғы дәстүрлі басқару әдеттеріне үйренгендердің өзгеруіне қарсы тұру. Осы қарсылықтарды жеіу үшін менеджмент қызметкерлерді белсенділік пен қолдау мәдениетін құра отырып, өзгеріс процесіне белсенді түрде тартуы керек.

Осы магистрлік жоба шеңберінде жүргізілген зерттеу Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында процестік басқаруды енгізудің айтарлықтай перспективалары бар екенін және олардың жұмысының тиімділігін, сапасы мен ашықтығын жақсартуға әкелетін көрсетті. Зерттеудің негізгі тұжырымдамалары келесі аспектіні қамтыды:

Ағымдағы жағдайды талдау: Қазақстанның мемлекеттік органдарында процестік басқаруды енгізу бастапқы сатысында тұр. Оң нәтиже көрсеткен жобалар зерделенді. Негізгі қиындықтарға өзгерістерге қарсылық, білікті мамандардың жетіспеушілігі және басшылықтың қолдауының жеткіліксіздігі жатады.

Процестік басқарудың артықшылықтары: процестерді стандарттау және оңтайландыру арқылы көрсетілетін қызметтердің тиімділігі мен сапасын арттыру.

Енгізу әдістері мен кзеңдері: ағымдағы процестерді талдау және жақсарту үшін аймақтарды анықтау қажет. Процесті басқаруды қолдау үшін заманауи ақпараттық технологиялар мен автоматтандыру жүйелерін енгізу. Жаңа процестерді әзірлеу және стандарттау, сондай-ақ қызметкерлерді оқыту және дамыту. Негізгі тиімділік көрсеткіштерін пайдалана отырып, енгізілген процестердің тиімділігін тұрақты мониторингтеу және бағалау.

Халықаралық тәжірибе: Германия, Ұлыбритания, АҚШ сияқты басқа елдерде процесті басқаруды жүзеге асырудың сәтті мысалдарын зерттеу ең жақсы тәжірибелерді қолдану және оларды жергілікті жағдайларға бейімдеу процесті айтарлықтай жылдамдатып, оның тиімділігін арттыра алатынын көрсетті. Халықаралық тәжірибені бейімдеу кезінде Қазақстанның өзіндік ерекшеліктерін, оның ішінде мәдени және ұйымдастырушылық аспектілерін ескеру маңызды.

Ұсынылған ұсыныстардың негізінде процестік басқаруды енгізу мүмкіндіктері қаралды.

Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында процестік басқаруды енгізу олардың жұмысының тиімділігі мен сапасын арттыруға маңызды қадам болып табылады. Ағымдағы жағдайлар мен халықаралық тәжірибені талдауды ескере отырып, процестік басқарудың қазақстандық мемлекеттік басқару контекстінде елеулі перспективалары бар деген қорытынды жасауға болады. Табысты халықаралық тәжірибелерге сүйене отырып, оларды жергілікті жағдайларға бейімдей алу, процестік басқаруды дамыту және енгізу жөніндегі жұмысты жалғастыру ұсынылады. Бұл тұрақты дамуға және азаматтар мен бизнестің қажеттіліктерін қанағаттандыруға қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Процестік басқаруды тиімді енгізу ҚР мемлекеттік қызметінің жеделдігін арттыра отырып, мемлекеттік рәсімдерді орындау уақытын қысқартуға ықпал

етеді. Мемлекеттік органдарындағы нақты процестерді белгілеу міндеттердің неғұрлым ашық және жауапты орындалуын қамтамасыз етеді. Әрі мемлекеттік органның құрылымындағы процестерді оңтайландырып, қаржылық ресурстарды неғұрлым тиімді пайдалануға ықпал етеді.

## **ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ**

1 Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік-құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-





15 Наугольнова И. Процессный подход к управлению: эволюция, современные вызовы, инновации / Креативная экономика / - 2023. - 2147 б.

16 Свод знаний по управлению бизнес процессами BPM СВОК 4.0 / под ред. А.Белайчука. - М.: Альпина Паблишер, 2003 – 504 с.

17 Хаммер М. Реинжиниринг корпорации; манифест революции в бизнесе / Harper Business / -1993. – 179 б.

18 Issa.int. На пути к клиентоориентированному дизайну и гибким методологиям в учреждениях социального обеспечения. – URL: <https://www.issa.int/ru/analysis/towards-customer-centric-design-and-agile-methodologies-social-security-institutions> . Жүгінген күні: 21.05.2024 ж.

19 Аморим Р. Права человека в вооруженных силах: учебное пособие свод знаний / ОБСЕ қолдауымен шығарылған алғ. баспа. - Нью-Йорк, 2021. - 363 б.

20 tsa.gov. Стратегия АСТ. – URL: <https://www.tsa.gov/about/strategy> . Жүгінген күні: 21.05.2024 ж.

21 econstor. Management and Performance in the Public Sector: Evidence from German Municipalities. – URL: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/267293/1/cesifo1\\_wp10060.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/267293/1/cesifo1_wp10060.pdf) . Жүгінген күні: 21.05.2024 ж.

22 researchgate. Мемлекеттік Сектордағы үнемді Басқару: Ұлыбританияның тәжірибесі. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/307981402\\_Can\\_Lean\\_Six\\_Sigma\\_make\\_UK\\_public\\_sector\\_organisations\\_more\\_efficient\\_and\\_effective](https://www.researchgate.net/publication/307981402_Can_Lean_Six_Sigma_make_UK_public_sector_organisations_more_efficient_and_effective) . Жүгінген күні: 21.05.2024 ж.

23 Ясухиро Монден Система менеджмента Тойоты / под ред. С.М.Заверский, С.Е.Щепетова. - М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 195 б.

24 Holocentric. The Significance of Process Management in Government: Ensuring Efficiency, Accountability and Transparency. – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/significance-process-management-government-ensuring-efficiency> . Жүгінген күні: 08.11.2023 ж.

25 Қазақстан Республикасының 2013 жылғы 15 сәуірдегі №88-V «Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер туралы» Заңы // Қазақстан Республикасының нормативтік-құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1300000088> . Жүгінген күні: 22.05.2024 ж.

26 Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің м.а. 2020 жылғы 31 қаңтардағы № 39/НҚ «Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер тізілімін бекіту туралы» бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік-құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2000019982> . Жүгінген күні: 22.05.2024 ж.

27 gov.kz. Мемлекеттік аппарат қызметін бюрократиядан арылту бойынша мониторинг және талдау мәселелері туралы. – URL:

<https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/press/news/details/697682?lang=kk>.

Жүгінген күні: 22.05.2024 ж.

28 *tadviser*. В Администрации Президента Республики Казахстан внедряется процессное управление с использованием системы Business Studio. – URL:

[https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%92\\_%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8\\_%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%A0%D0%B5%D1%81%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B8\\_%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%85%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD\\_%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D1%8F%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B5\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%81%D0%B8%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D0%BC\\_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B\\_Business\\_Studio](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%92_%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%A0%D0%B5%D1%81%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%85%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD_%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D1%8F%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%81%D0%B8%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D0%BC_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B_Business_Studio). Жүгінген күні: 22.05.2024 ж.

29 *govtec*. Цифровая трансформация. – URL: <https://govtec.kz/kz/project>. Жүгінген күні: 22.05.2024 ж.

30 Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы №269 «2023 - 2029 жылдарға арналған цифрлық трансформация, ақпараттық-коммуникациялық технологиялар саласын және киберқауіпсіздікті дамыту тұжырымдамасын бекіту туралы» қаулысы // Қазақстан Республикасының нормативтік-құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2300000269> . Жүгінген күні: 22.05.2024 ж.

31 Шамишева Н. Процестік басқарудың маңызы: тиімділік, клиентке бағдарлану және ашықтық // Интернаука (Студенческий вестник). – М, 2024. - №1(287) ч.10 – 51-55 б.

## АНАЛИТИКАЛЫҚ ЖАЗБА

Жоба авторы: Шамишева Н.С.  
Ғылыми жетекшісі: Тлеукенов Ж.О.

Жоба (зерттеу) идеясы	Мемлекеттік органдарда процестік басқаруды енгізу перспективалары
Проблемалық жағдай (кейс)	Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында түрлі процестерді орындаудың

	<p>тиімділігінің жеткіліксіздігі байқалады. Мәселен, Ақтөбе облысында мемлекеттік қызмет көрсететін мемлекеттік мекемелерде соңғы төрт жылда 5,3 мың процестерді бұзу оқиғалықтары болған. Бұл мемлекеттік қызмет көрсету мерзімдерін кешіктіруге, ішкі шығындардың ұлғаюына және азаматтар мен бизнестің қанағаттанушылығының төмендеуіне әкеледі. Бүгінде мемлекеттік басқаруде өзгерістерге бейімделу, білікті мамандар жетіспеушілігі, ақпараттық технологиялық инфрақұрылымның жетіспеушілігі, стандарттардың болмауы сияқты мәселелер бар.</p>
<p><b>Аталмыш проблема бойынша қолданыстағы шешімдер</b></p>	<p>Қалыптасқан жағдайда аталмыш мәселелердің шешу жолы ретінде процестік басқаруды мемлекеттік органдарға енгізу, қызметкерлерді процестік басқару құзыреті бойынша оқыту және процестерді цифрландырып оңтайландыру қажет.</p> <p>Процестік басқарудың артықшылықтары:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- қызмет көрсетуді жеделдету;</li> <li>- мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыру;</li> <li>- рәсімдердің бір тәртіпте стандартқа сәйкес көрсетілу;</li> <li>- процестерті басқарудың тиімділігін көрсету;</li> </ul> <p>Кемшіліктері:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- шектеулі жағдайлар мен масштабтаудың тарлығы;</li> <li>- кешенді тәсілдің болмауы;</li> <li>- шектеулі қаржыландыру мен ресурстардың жетіспеушілігі.</li> </ul>
<p><b>Аталмыш проблема бойынша ұсынылатын шешім</b></p>	<p>Процестік басқаруды мемлекеттік органдарға енгізу үшін кешенді тәсіл ұсынылады:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ағымдағы мемлекеттік органдағы процестерге талдау жасау;</li> <li>- процестерді стандарттау;</li> <li>- ақпараттық технологиялар енгізу;</li> <li>- қызметкерлерді оқыту және дамыту;</li> <li>- пилоттық жобалар енгізу және оны масштабтау;</li> <li>- тиімділікті бақылау және бағалау;</li> </ul> <p>Оны жүзеге асыру тәртібі: ағымдағы әкімшілік процестерге егжей-тегжейлі талдау жүргізу; процесті басқарудың стандарттары мен әдістемелерін құру; ақпараттық технологияларды процестік басқару жүйелеріне икемдеу; мемлекеттік қызметшілерді оқытып даярлау, оларға оқыту бағдарламаларын әзірлеу; мемлекеттік органдарға енгізу, әрі оның тиімділігін бағалау.</p> <p>Ұсынылады:</p> <p>1) процестік басқаруды мемлекеттік органдарда енгізу үшін бүгінде мемлекеттік органдар жанынан ашылған жобалық кеңселердің құрылымын өзгертіп, оның ішіне процестік басқаруды жүзеге асыратын процестік басқару қызметін енгізу;</p>

	<p>2) ҚР Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясында бизнес-процестерді басқару кәсіпқойларының қауымдастығымен бірлесіп, процестік басқару мамандарына арналған біліктілікті арттыру курстарын ұйымдастыру.</p> <p>Мүмкіндіктері:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- көрсетілетін қызметтердің тиімділігі мен сапасын арттыру;</li> <li>- мемлекеттік орган ішіндегі құрылымдық бөлімдер арасындағы үйлестіру мен өзара әрекеттесуді жақсарту;</li> <li>- негізгі функционалдық міндеттер мен тапсырмаларды орындау уақытын қысқарту;</li> <li>- ашықтық пен есеп беруді арттыру.</li> </ul> <p>Тәуекелдері:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- қызметкерлердің өзгеріске қарсылық білдіруі;</li> <li>- білікті мамандардың жетіспеушілігі;</li> <li>- шектеулі қаржылық ресурстар;</li> <li>- ақпараттық технологиялар жүйелерін енгізудегі техникалық қиындықтар.</li> </ul>
<p><b>Күтілетін нәтиже</b></p>	<p>Процестік басқаруды енгізу процестерді оңтайландыруға, түрлі шығындарды азайтуға әрі мемлекеттік органдар жұмысының тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.</p> <p>Күтілетін нәтиже: процестерді оңтайландыру, тиімді жүйелі тәсілдер, үздіксіз жетілу, цирфландыру, қызметкерлердің біліктілігі мен құзыреттілігін арттыру, клиентке бағдарлану, жаңашылдыққа бейімделу, тәуекелдерді басқару принциптері мекеменің тиімді әрі бәсекеге қабілетті қызметке жеткізуге әкеледі.</p> <p>Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында процестік басқаруды енгізу олардың жұмысының тиімділігін, сапасын және ашықтығын арттыруға бағытталған маңызды қадам болып табылады.</p>
<p><b>Әдебиет</b></p>	<p>1 Свод знаний по управлению бизнес процессами BPM СВОК 4.0 / под ред. А.Белайчука. - М.: Альпина Паблишер, 2003 – 504 с.</p> <p>2 Наугольнова И. Процессный подход к управлению: эволюция, современные вызовы, инновации / Креативная экономика / - 2023. - 2147 б.</p>