

15. Шарин В.И. Система мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Российской Федерации // Human Progress. – 2017. – Том 3, № 4. Эл. ресурс: [http://progress-human.com/images/2017/tom3\\_4/Sharin.pdf](http://progress-human.com/images/2017/tom3_4/Sharin.pdf)
16. Масальская В.С. Повышение мотивации труда государственных служащих // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – Новосибирск, 2013. – С.82-86.
17. Куйдина А.С., Шаталова О.И. Особенности мотивации и стимулирования труда государственных служащих // Материалы международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и образования». – М., 2016. – С. 123-128.
18. Ахметьянова Р.А. Развитие системы мотивации как условие карьерного роста молодых специалистов государственной гражданской службы // Материалы международной научно-практической конференции «Современный государственный гражданский и муниципальный служащий: образование, компетенции, карьера». – Уфа, 2016. – С.86-92.
19. Нуртазин М.С. Механизмы мотивации государственных служащих Республики Казахстан (региональный уровень) // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2009. – № 1 (9). – С.212-215.

## ЦИФРЛЫҚ ЖОБАЛЫҚ ӘДІС МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДА

ӘОЖ 338.24, 351/354, 65.01

**Аңдатпа.** Мақалада Сингапур мен БАӘ тәжірибесінің негізінде цифрлық мемлекеттік басқару жүйесіне жобалық әдісті енгізу мәселесі қарастырылған. Автор IT-жобаларды жоспарлау және іске асыру бойынша басты мәселелерді анықтап, оларды жобалық менеджмент құралдарының көмегімен шешу жолдарын ұсынып отыр. Мақалада ұсынылған тәсілдер мен шешімдер мемлекеттік органдардың жобалық офистерінің қызметіне тікелей қатысуының іс жүзіндегі тәжірибесіне негізделген.

**Тірек сөздер:** жобалық менеджмент, мемлекеттік басқару, цифрландыру, сертификаттау.

**Abstract.** The article is devoted to the implementation of project management in digital public administration system in Singapore and Dubai. The author analyzes the results which identified key issues in planning and implementation of IT projects and suggested ways of solving them using the tools of project management. Approaches and solutions proposed in this article are based, on the one hand, on following the basic provisions of the traditional project management methodology, and on the other on practical experience of participation in project activities of state bodies.

**Keywords:** project management, public administration, modernization, certification.

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу внедрения проектного подхода в систему цифрового государственного управления на примере Сингапура и ОАЭ. Автором выявлены ключевые проблемы в области планирования и реализации IT проектов и предложены пути их решения с помощью инструментов проектного менеджмента. Подходы и решения, предлагаемые в данной статье основаны на практическом опыте участия в работе проектных офисов государственных органов.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, государственное управление, цифровизация, сертификация.

**JEL код:** H110

Ж.А. ТАЙЖАНОВА

PhD докторы, Мемлекеттік басқаруда жобалық менеджментті дамыту орталығының басшысы, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы

Соңғы жылдары жобалық менеджменттің тәсілдері, принциптері мен құралдары мемлекеттік басқару саласында да өзекті болып отыр. Шетел сарапшыларының бағалауы бойынша, бүгінгі күні әлемде 24 млн. астам маман әр түрлі саладағы жаңашылдықтарды жобалық-бағдарлау қызметі арқылы жүзеге асырады. Жобаларды басқаруға жыл сайын шамамен 10 трлн. АҚШ доллары жұмсалады. Тәжірибе көрсеткендей, ірі жобаларда стандарттық жобалық технологияларды қолдану 15-20%

экономикалық тиімділікке алып келеді. АҚШ жобалық менеджмент институтының болжамы бойынша, 2020 жылдың соңына қарай бағдарламалар мен жобаларға әлем бюджетінің шамамен 30%-ы бағытталатын болады.

Қазақстан да тыс қалған жоқ. Осыдан 21 жыл бұрын мемлекет басшысы «Қазақстан-2050» Стратегиясында жобалық менеджмент жақын болашақта стратегиялық жоспарлау және қаржылық бағдарламалаумен қатар мемлекеттік басқарудың жаңаруы болады деп

атап өтті. Ондағы нақты мақсат – әлемдегі экономикасы ең дамыған отыз елдің қатарына қосылу. Алайда, Президенттің «Болашаққа бағдар: рухани жаңғыру» атты мақаласында, күн санап өзгеріп жатқан дүбірлі дүниеде сана-сезімімізбен дүниетанымымызға әбден сіңіп қалған дұрыс емес қағидалардан арылмасақ, көш басындағы елдермен тереземізді теңеп, иық түйістіру мүмкін емес екендігі айтылған. Мемлекеттің алдында Қазақстан өз тәуелсіздігін алған күннен бастап қоғамдық сананы қайта өзгерту міндеті де тұр. Цифрландыру бойынша халықаралық

тәжірибені ескере отырып, кәсіби мемлекеттік аппарат қалыптастыру қажет.

Дүниежүзілік экономикалық форумның мәліметінше ақпараттық технологияларды қолданушы 10 ең мықты мемлекеттің тізімінде Сингапур бірінші орында тұр (1-сурет). Мемлекеттік цифрлық шешімдер тұрғысынан Сингапур толығымен алдыңғы қатарда болуға құқылы, өйткені олар мыңнан аса онлайн қызметтер ұсынады. Сингапурдың күші негізінен осындай жаңа идеялардан бастау алатын цифрлық трансформациялық үдерістерді басқару мен оларды қолданысқа енгізу болып табылады.



1-сурет. Ақпараттық технологияны пайдаланатын үздік 10 ел

Сингапурдағы цифрлық трансформацияның артықшылықтарына келсек, арнайы бағдарлама көмегімен сингапурлықтар мен туристер үшін бақытты өмір сүруге бағытталған барлық жағдайлар жасалған. Мәселен, автобустың қай уақытта келетінін және оның толық немесе бос болып келуін алдын ала білу, қолайсыз ыстық ауа райында күтіп тұрудан қорғайтын бірден бір құрал секілді. Осындай ұсақ-түйек нәрселер арқылы халықтың өмірін жеңілдетуде, әрі жақсартуда. Осы орайда трансформация дегеніміз – бұл мемлекеттің экономикасын толықтай өзгерту немесе адам өмірінің мағынасын түбегейлі өзгерту емес. Мысалы, Сингапурлық сарапшы Кевин Чонг мырзаның айтуынша «Цифрлық трансформация – бұл үлкен туннель секілді. Сол қараңғы туннельдегі ұзақ сапарлы жолдың аяғында бір жарық көрінер. Өйткені трансформация ешқашан бітпейді. Бұл үздіксіз үдеріс... Бүгінгі күні жаңа технология ертең ескі технологияға айналуы мүмкін. Әрдайым өмірімізді жақсарту

мақсатында қандай нәрселерді енгізіміз келетінін іздейміз».

Егер де Сингапур тарапынан қарастыратын болсақ, мұнда тек шешім қабылдауды ендіру көзделген жоқ. Мұнда үкімет тарапынан жергілікті тұрғындарға инновациялық бағытта білім беру бастамаларына көп көңіл аударылды. Мемлекет тарапынан стартап жобаларына қолдау көрсетулер кең етек алды. Себебі осының көмегімен ел нарығын дамытуға әрі күшейтуге ықпалын тигізді. Бұл өте тиімді құрал және осы құрал оң нәтижелерін көрсетуде.

Қазіргі таңда цифрландыру мәселесін қолға алған және алда келе жатқан мемлекеттердің қатарында Біріккен Араб Әмірліктерін де атап өтуге болады. Сарапшылардың ойынша, соңғы 40 жылда едәуір өскен жас Дубай қаласы трансформацияның үлгісі болып табылады. Қала технологиялық даму үрдісін қабылдап, бүгінде цифрландырудың базасын негізгі тетік ретінде қолдануда.

Біріккен Араб Әмірліктерінің Мохаммед бин Рашид атындағы Басқару мектебінде қызмет атқаратын профессор Скот Фаргер мырзаның пікірінше, ең бастысы – қолжетімді мақсат қоя білу қажет. Мысалы, сіз белгілі бір операцияларды жасауға немесе мемлекеттік органдармен немесе бизнеспен өзара ықпалдасуға кететін уақытты қысқартуды мақсат етіп көздеуіңіз мүмкін. Қазіргі таңда мемлекеттік төлемдердің 60 пайызға жуығы онлайн жүргізіледі. Ал алға қойылған мақсат – екі жылдың ішінде көрсеткішті 80 пайызға дейін көтеру.

Қолжетімді мақсатқа қоса білім беру, тренингтер, конференциялар және ақпараттық сессиялар өткізілуі қажет.

БАӘ-де, әсіресе Дубайда, үкімет қолдаушы болып табылады. Оларда да Сингапур тәжірибесіне ұқсас, start-up-тарды «Dubai Future Accelerators» атты өте сәтті бағдарлама бар. Бұл бағдарлама көмегімен start-up қаржы мәселелері, техникалық аспектілерге қатысты сұрақтарды шешу жолдары және тауарларды нарыққа шығару бойынша халықаралық мамандармен кездесіп, кеңестерін ала алады.

Цифрландыру жеке адамдардың ұйымдарға, бизнес пен елдегі саясатқа өзгерістер әкелетіні белгілі. Біріншіден, жақсы мамандар мен жаңа құзыреттер қажет. Қазіргі кезде өзгерістерді басқару үшін қажет құзыреттер 2-ші суретте көрсетілген.



2-сурет. Өзгерістерді басқару

Осы салада қызмет көрсететін «Meinhardt» компаниясының қарамағында бүкіл әлем бойынша 5000 қызметкерге жуық 47 офис бар, барлықтарында инженерлердің құзыреті бар. Сондықтан, жаңа адам компанияға қосылса, ол сол компанияға ғана емес, әр түрлі елдердегі барлық инженерлерге арнайы бағдарлама арқылы қосылады, бұл барлық инженерлердің соңғы 60 жылдағы барлық ресурстарына, идеяларына қосылуға мүмкіндік береді.

Қаржылық тұрғыдан алғанда, дәстүрлі банктер жаңа технологияларды енгізуден бас тартып жатыр. Дегенмен, бүгінгі таңда үкіметтің көмегімен капиталдың жеңілдетілуіне және қамтамасыз етілуіне көмек беріліп отыр. Мысалы, Дубайдағы болашақ бағдарламаны жеделдетуге арналған жобаны алсақ, мемлекет көмек беріп отыр, яғни қаржылық қолжетімділік бар, сонымен қатар салыстырмалы түрде қымбат емес.



3-сурет. Smart Dubai өлшемдері

«Smart Dubai» стратегиясы алты бағытты қамтиды: экономика, басқару, халық, мобильділік, қоршаған орта және өмір сапасы (3-сурет). Дубайды әлемнің ең бақытты қаласы етуге арналған басты мақсаттың тұрғысынан қарағанда «Smart Economy» инновацияларды дамытуды және кәсіпкерлікті қолдауды көздейді. «Smart Government» ашықтықпен және нәтижелілікпен байланысты. «Smart Mobility» – адамдардың еркін жүріп-тұруы мен заттардың тиімді айналымы. Логистика саласы Дубай экономикасының қомақты үлесін құрайды, сондықтан қазір автономды көлік жүйесіне, «hugel-loop» технологияларына көп көңіл бөлінуде. Себебі технологиялар мобильділіктің ең басты драйвері болып есептеледі. «Smart People» үздіксіз білім алу мәдениетін қалыптастыруды көздейді.

Тағы бір маңызды мәселе – цифрлық трансформацияға өту кезеңіндегі қауіпсіздік кепілдігі. Бастысы халықтың жеке мәліметтерінің қауіпсіз сақталуын қамтамасыз ету керек. Ондай жағдай жасалмаса, адамдар өзгерістерді қабылдауға ниетсіз болады. Ал халық қолдамаса, цифрлық трансформация сәтсіз болады деген сөз. Бұл өте маңызды. Киберқауіпсіздік тұрғыдан алып қарасақ, мәліметтердің қауіпсіздігін қамтамасыз ету үшін ең алдымен оларды хакерлерден қорғау керек. Халық өз мәліметтерінің дұрыс сақталғанын, қорғалғанын, сондай-ақ қолданылғанын қалайды. Оны қамтамасыз етудің бір жолы халыққа компаниялар және

мемлекеттік органдар мәліметтерді қалай қолдап жатқандығын білуге мүмкіндік беру қажет. Көп елдерде жеке қаржы туралы ақпарат алуға болатын кредиттік мекемелер бар. Бұл бастаманы денсаулық сақтау, білім беру сияқты басқа да салаларда енгізуге болады. Бұл мәліметтердің тиісті түрде сақталуын және олар кімге қолжетімді екенін көру үшін керек. Ал деректерді пайдалануға қатысты дау туған кездерде, шешім қабылдау үшін құзыретті обмудсменді тартуға болады. Бұл мәселеде киберқауіпсіздік өте маңызды. Біз қауіпті анықтауға және мәліметтерді сақтауға көңіл бөлуіміз қажет. Бұл кезеңде барлық хакерлік шабуылдардың алдын алу мүмкін емес деп ойлаймын, бірақ оларды неғұрлым тез анықтасақ, соғұрлым жақсы, бұл істе бізге жасанды интеллект көмектесе алады.

Қазақстан үкіметі қабылдаған «Цифрлық Қазақстан» жаңа бағдарламасына сәйкес алдағы 5 жылда шамамен 1 млрд. АҚШ долларды жұмсауға дайын. Біздің еліміз үшін бұл қаражат жеткілікті немесе жеткіліксіз екені әзірге беймәлім. Бұл бағдарлама аясында тұтынушылар не күтетінін алдын ала білген дұрыс. Келесі қадам ретінде жасалатын іс-әрекеттерді картаға түсіріп және алдын ала әр енгізілген жаңалықтың құнын бағалау маңызды. Өнімділікті жеткізу тұрғысынан нәтижелі, айқын және қаншалықты әсер ететіні туралы зерттеу керек. 1 млрд. АҚШ доллары өте көп сияқты, бірақ технологияларға келгенде бұдан да көп жұмсауға тура келеді.



БАҒДАРЛАМАНЫҢ НЕГІЗГІ МАҚСАТТАРЫ МЕН МІНДЕТТЕРІ	НЕГІЗГІ МАҚСАТТАРЫ
<b>1. ЦИФРЛАНДЫРУ:</b> өнеркәсіп және электр энергетикасы; көлік және логистика; ауыл шаруашылығы.	2022 жылға қарай бөлшек саудада электрондық коммерцияның үлесі 2,6%-ға жеткізу.
<b>2. ДАМУ: ЭЛЕКТРОНДЫҚ КОММЕРЦИЯ;</b> қаржылық технологиялар; қолма-қол ақшасыз төлемдер.	2022 жылға қарай 300 мың адамға жұмыс орнын құру.
<b>3. АҚЫЛДЫ ҚАЛАЛАРДЫ ҚҰРУ.</b>	2022 жылға қарай электрондық үкімет қызметтерінің үлесін 80%-ға жеткізу.
<b>4. БАЙЛАНЫС ЖЕЛІСІНІҢ ҚАМТУ АЙМАҒЫН КЕҢЕЙТУ.</b>	2022 жылға қарай интернетті пайдаланушылардың үлесін 82%-ға жеткізу.
<b>5. САНДЫҚ САУАТТЫЛЫҚТЫ АРТТЫРУ:</b> тұрғындардың сауаттылығы; орта, техникалық және кәсіптік, жоғары білім алушылардың сауаттылығы.	2022 жылға қарай сандық сауаттылық деңгейін 83%-ға арттыру.

4-сурет. «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасының мақсаттары мен міндеттері

Бағдарламаның артықшылықтарынан бөлек одан күтілетін әсеріне де көңіл бөлу керек. Цифрландыруды жүзеге асырудың басты жолдары ретінде инновациялар мен «start-up»-тарды дамытуды, цифрлық сауаттылықты арттыруды қарастыруға болады. Сонда шешім табылады, қазақ азаматтары, қазақ бизнес ұйымдары елде болып жатқан өзгерістерді тиімді басқарып, пайдасы мен жағымды әсеріне қол жеткізе алады. Ол үшін заң тұрғысынан қамтамасыз ету (мәліметтерді қорғау туралы заң), білімге инвестиция құю тұрғысынан мемлекеттің көмегі қажет.

Бұл бағдарламаны мемлекеттік қызметтегі төменгі сатыларындағы қызметкерлерге, сондай-ақ халыққа дейін жеткізіп, олардың қолдауына ие болуда. Бағдарламаның айқын мақсаттары мен көрінісіне қоса, оның нәтижелеріне қалай барынша тез қол жеткізуге болатыны маңызды, солай ол бұл үдеріске күш пен импульс береді. Мысалы, халық бұл шешімнің жүзеге асырылғанын көріп, одан да жоғары нәтижелерге ұмтылады. Тағы бір айта кететін жайт, бұл үдерісте өзгерістерді уақытылы жоспарлап, сол импульсті сақтап қалу өте маңызды.

Кадрлық потенциалды дамыту және мемлекеттік аппаратты одан әрі кәсібилендіру мақсатында Қазақстан Республикасы Мемлекеттік басқару академиясымен мемлекеттік қызметшілерді оқытудың біріңғай жүйесін құру бойынша жұмыстар атқарылуда. Сонымен бірге, Академияда мемлекеттік қызметшілердің кәсіби және өзіндік құзыреттерін жетілдіруге бағытталған оқыту бағдарламалары жетілдірілу үстінде.

Осыған байланысты, бүгінгі күні мемлекеттік қызметтің келесі деңгейіне өту үшін институционалдық және кадрлық потенциал жеткілікті. Оларға шешім қабылдаудың, басқарудың технологияларын соның ішінде жобалық менеджментті енгізу кіреді.

Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы ұлттық баяндамасында: «Халыққа қызмет көрсету ісінде жоғарғы тиімділікті және мемлекеттік қызметтегі мансаптың тартымдылығына келесі тәсілдерді енгізу арқылы қол жеткізіледі.

Қазіргі уақытта мемлекеттік қызметті жобаны басқарудың кең ауқымды қолдануына көшу үшін жеткілікті институционалдық және кадрлық ресурстар бар.

Мемлекеттік аппарат жобаларды басқару негізіндегі жұмыс қағидаттарына көшу осы салада тиісті сертификатталған қызметкерлердің болуын талап етеді.

Мемлекеттік басқару академиясы, әсіресе өңірлік деңгейде, жобаларды басқаруда қызметкерлердің кең ауқымын оқытуды қамтуы тиіс» деп айтылған.

Жобалық басқарудың негізгі артықшылықтарының бірі бизнес-үдерістерді оңтайландыру және құрылымдау, ресурстарды үнемдеу, топтық жұмыс арқылы ашықтықты қамтамасыз ету, нақты жоспарлау арқылы нақты нәтижеге қол жеткізу, түпкілікті нәтижеге жетуде жауапкершілікті дербес түрде бекіту және тиімді ведомствоаралық қарым-қатынас орнату болып табылады.

Қазіргі уақытта мемлекеттік органдардың әр түрлі жобалық басқару әдістерін енгізуге жоғары мүдделі екендігі байқалғандығын атап өткен жөн.

Ағымдағы жылы «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасын жүзеге асыру мақсатында барлық мемлекеттік органдардың цифрландыру офистерінің қызметкерлеріне оқыту ұйымдастырылды. Айта кететін жағдай, қазақстандық мемлекеттік қызметшілер жобалық басқарудың дағдылары мен білімін меңгермеген. Сәйкесінше, мемлекеттік органдар жағынан әдістемелік көмек мен оқытуға үлкен сұраныс бар.

Қазіргі уақытта мемлекеттік қызметшілерді жобаларды басқару негіздеріне оқытуды әртүрлі оқу орталықтары мен қазақстандық және шетелдік сарапшылар (Ресей Федерациясы, Украина, Ұлыбритания) ұйымдастырады.

Өз кезегінде осы орталықтардың және сарапшылардың бағалық саясаты бюджеттік мүмкіндіктерден және мемлекеттік қызметшілерді оқытуға арналған мемлекеттік органдардың бекітілген стандарттарынан айтарлықтай асып түседі.

Мемлекеттік қызметшілерді оқытуды ұйымдастыруға мұндай көзқарас олардың білімдері мен құзыреттерін жүйелендіруге ықпал етпеуі мүмкін, өйткені оқыту бағдарламалары әрдайым қазақстандық тәжірибенің ерекшелігі мен мемлекеттік сектордағы басқарушылық қызметтің ерекшелігін ескермейді.

Нәтижесінде, ресурстарды пайдаланудың орынсыздығы мен жобаларды басқаруды жүзеге асыруда мемлекеттік органдардың тиімділігін төмендету туралы мәселе туындайды.

Осыған байланысты, біртұтас тәсілдер мен стандарттарды әзірлеу мақсатында жобаларды басқаруда орталық және жергілікті мемлекеттік органдардың жұмысын жүйелендіру қажеттілігі туындайды.

Халықаралық тәжірибе көрсетіп отырғандай, жобалық тәсілді іске асырудың ең тиімді тәсілдерінің бірі – бейімделген ұлттық стандарттарды әзірлеу болып отыр. Мәселен, 1994 жылы Ұлыбританияда жобаны басқарудың құрылымдық әдісі жасалып, Үкімет оны «PRINCE2» жобасын басқару стандарты ретінде мақұлдады. Осы стандарттың ерекшелігі белгілі бір жобаларды іске асыру нәтижесінде (заң жобалары, инфрақұрылым объектісі, әлеуметтік саясат және т.б.) сапалы өнім алуға өзгеруі болып табылады.

Жапонияда 1999 жылы P2M Инновациялық жобаларды басқару және кәсіпорын бағдарламаларының басшылығы жобасын басқару стандарттары әзірленді. Бұл әдіс, жоғары қосылған құны мен инновациялық бағдарламалары бар жобаларды іске асыруға мүмкіндік беретін ұйымдарды жетілдіруге бағытталған.

Қазақстанда мемлекеттік сектордағы жобаларды басқару және оны жүзеге асыру үшін ұлттық стандарттарды әзірлеу үшін қолайлы жағдайлар жасалған. Жоғарыда айтылғандай, жеке құзыреттіліктерді тестілеу нәтижелері бойынша кешенді аттестация барысында мемлекеттік қызметшілердің пулы анықталды, мұнда қызметті басқару, шешім қабылдау, бастамашылық және ынтымақтастық сияқты құзыреттердің көрінісі жоғары деңгейде болып отыр.

Халықаралық тәжірибе көрсеткендей, осы құзыреттердің мемлекеттік қызметшілердің бойынан табылуы, бірқатар басқа да жобаларды басқаруды сәтті жүзеге асырудың негізгі факторларының бірі болып табылады. Тиісінше, жобалық кеңселер мен штабтарды қалыптастыру кезінде тестілеудің нәтижелерін пайдалану арқылы дайындығы жоғары мемлекеттік қызметшілерді жобалық қызметке таңдау мүмкіндігі ашылады. Бұл сондай-ақ бюджеттік шығындарды оңтайландыру кезінде жобалық қызметтің негіздерінде тәжірибелік-бағытталған оқытуды ұйымдастыруға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, Қазақстан Республикасы Президенті Әкімшілігі Басшысының 2017 жылғы 26 мамырдағы Қоғамдық сананы жаңғырту жөніндегі ұлттық комиссияның отырысында берген тапсырмасына сәйкес, Академияда Мемлекеттік басқаруда жобалық менеджментті дамыту орталығы құрылды.

Орталық мемлекеттік басқаруда жобалық менеджментті енгізу мен дамытуға және тиісті әдістемелік базаны құруда бірыңғай тәсілдерді әзірлеуді қамтамасыз етуге бағытталған.

Орталықпен СТ РК ИСО 21500-2014 «Жобаларды басқарудың басшылығы» ұлттық стандарттарына сәйкес аккредиттеуден өткізу жұмыстары сәтті жүргізілді. Бұл 2018 жылдан бастап жобалық менеджмент саласында мемлекеттік қызметшілерді кәсіби сертификаттаудан өткізуге мүмкіндік береді. Бұдан басқа, Орталық пен британдық «SPOCE Project Management Ltd» компаниясы арасында «PRINCE2» әдісін пайдаланып, мемлекеттік қызметкерлерді оқыту және сертификаттау туралы келісімге қол жеткізілді.

Жоғарыда көрсетілген екі мемлекеттің тәжірибесіне сүйеніп және еліміздің өз ерешеліктерін ескере отырып, мемлекеттік басқару жүйесін цифрлық басқаруға көшіру үшін:

1. орталық және жергілікті атқарушы органдарда цифрландыру офистерін ашып, барлығына бірыңғай әдістеме енгізу керек;

2. бекітілген әдістеме бойынша барлық жобаларға қатысатын қызметкерлерді оқыту қажет;

3. бірінші жобалардың қатарында әр мекеменің бизнес-процестерін оңтайландыру және бірыңғай ақпараттық жүйелер қолдану қажет;

4. IT-жобаларды қаржыландыру тәсілдерін реттеу (бюджеттік инвестициялық жоба, мемлекеттік-жеке меншік әріптестік, сервистік модель);

5. цифрландыру бойынша арнайы бағдарламаны іске асырудың тиімділігін арттыру үшін келесі ұсыныстарды айтуға болады:

- жобалық менеджмент мәселелері бойынша уәкілетті орган ретінде Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігін, ал Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясын - мемлекеттік сектордағы жобаларды басқару саласында бірыңғай құзыреттілік орталық ретінде анықтау;

- Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының базасында мемлекеттік басқарудың тиімділігін және мемлекеттік аппараттың кәсібилігін арттыру мақсатында, жобалық менеджмент саласында академиялық және кәсіптік білім беруді дамыту және кейіннен сертификаттауды ұйымдастыру;

- мемлекеттік бағдарлама шеңберіндегі жобаларды әзірлеуде, іске асыруда, мониторинг жүргізуде жобалық менеджментті пайдалануды ынталандыру жүйесін әзірлеу және оны іске асыру;

- жобалық тәсіл негізінде барлық мүдделі тараптардың өзара іс-қимылының нақты институционалдық жүйесін құру.

Жалпы, бұл өте күрделі міндеттер, бірақ егер оларды мемлекет қолға алмаса, олар шешілмейді. Қазақстандық мемлекеттік басқару жүйесін цифрландыру бұрынғы басқару тетіктерінің негізінде мүмкін емес екенін және жаңа басқару әдістері мен технологияларды енгізу қажеттілігі сөссіз.

#### ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы ұлттық баяндама, 2018 жыл
2. «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 12 желтоқсандағы № 827 қаулысы.
3. Ұлт жоспары – 100 нақты қадам 5 институционалдық реформалар бойынша // <http://www.adilet.gov.kz/kk/articles/100-kadam-5-institucionaldyk-reformalar-boyyynsha>
4. Қазақстан Республикасының Президенті Н. Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы, 2018 жылғы 10 қаңтар «Төртінші өнеркәсіптік революция жағдайындағы дамудың жаңа мүмкіндіктері» // <http://www.akorda.kz/kz>

## ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА КАЗАХСТАНА

УДК 35.351

**Аннотация:** В статье дана оценка современного состояния электронного Правительства в Республике Казахстан, которая выявила проблемы и сильные стороны реализации государственных инициатив в области внедрения цифровых технологий в государственном секторе. Существующие проблемы в большей мере обусловлены отсутствием системного подхода к процессу формирования цифрового Государства и цифровой трансформации экономики. Реализация программы внедрения электронного Правительства требует участия каждого гражданина, трансформации системы образования для подготовки пользователей, ИТ специалистов и педагогов, которые будут обучать новым профессиям и специальностям. Для создания цифровой инфраструктуры, развития ИТ-отрасли необходима государственная поддержка в инициации социальных ИТ-проектов, автоматизации функций и бизнес-процессов государственных органов. В этой связи нами предложены рекомендации по повышению эффективности функционирования и использования Электронного правительства.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, государственные услуги, электронное правительство, государственное управление, Big Data.

**Аңдатпа:** Осы мақалада Қазақстан Республикасында электрондық үкімет жүйесінің қазіргі жай-күйіне баға берілді, ол мемлекеттік секторда сандық технологияларды енгізу саласындағы мемлекеттік бастамаларды