

## РЕФОРМИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН — НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье определено значение рационального реформирования государственной службы Казахстана для успешной реализации всех основных стратегических планов и эффективного развития национальной экономики в целом. Подчеркнута необходимость перманентного реформирования госслужбы как неотъемлемой части всех административно-государственных преобразований. Названы важнейшие программные документы, регламентирующие реформирование государственной службы РК. Достаточно подробно проанализирован 5-й пункт Стратегии «Казахстан-2050» «Дальнейшее укрепление государственности и развитие казахстанской демократии», где по основным направлениям детализированы пути реформирования отечественной госслужбы. В Плате нации «100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ» акцентировано внимание на 1-й и 5-й реформах, посвященных формированию профессионального государственного аппарата и подотчетного государства. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года также проанализирован с точки зрения реформирования государственного сектора, рассматриваемого в качестве лидера предстоящих перемен. Соответствующее внимание уделено вопросам, связанным с созданием правового государства без коррупции. Среди основных приоритетов реализации Стратегии выделены: цифровизация деятельности государственных органов, повышение ориентированности на результат и интересы граждан, а также модернизация сознания в государственном секторе. В качестве важнейших программных документов, конкретизирующих пути реформирования государственной службы РК, отмечены Послания Президента народу Казахстана, где особое значение придается повышению эффективности государственного управления, борьбе с коррупцией и обеспечению верховенства закона, формированию госаппарата, ориентированного на потребности граждан.

**Ключевые слова:** реформирование государственной службы, эффективное развитие, профессиональный госаппарат, подотчетное государство, цифровизация, борьба с коррупцией, потребности граждан, верховенство закона.

**Введение.** Международный опыт свидетельствует, что наибольшего успеха в развитии добиваются страны, где государство фактически является наиболее крупным и активным субъектом рыночной экономической системы, осуществляющим при этом эффективное регулирующее воздействие на ее развитие.

В современных условиях государство должно осуществлять системный контроль и надзор во всех

сферах общественной жизни, но главной его функцией является разработка и реализация взвешенной стратегии дальнейшего развития.

Эффективный государственный стратегический менеджмент кратко может быть определен как «стратегия устойчивого развития», включающая экономический, социальный и экологический аспекты [1]. Для успешного решения этой важнейшей комплексной задачи и требуется рациональное

реформирование существующего госаппарата, учет положительного зарубежного опыта и его творческое применение к конкретным национальным условиям.

Реформирование государственной службы Казахстана в основном определяется следующими важнейшими программными документами:

- Стратегия «Казахстан-2050»;
- План нации «100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ»;
- Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года;
- Послания Президента РК народу Казахстана.

Кроме того, следует обратить внимание на соответствующие документы современной нормативно-законодательной базы РК: Закон «О государственной службе Республики Казахстан», основные положения «Антикоррупционной политики РК», «Этический кодекс госслужащих РК» и др.

**Постановка задачи исследования.** Основной целью проводимых авторами исследований является определение значения рационального реформирования государственной службы Казахстана для успешной реализации всех принятых стратегических планов и эффективного развития национальной экономики в целом.

На основании анализа теоретических основ рациональной организации и реформирования современной госслужбы с учётом важнейших программных документов Республики Казахстан сформулированы следующие задачи исследований:

- изучить основные пути совершенствования системы государственного планирования и прогнозирования;
- проанализировать смысл и возможности эффективной децентрализации управления;
- оценить перспективы формирования профессионального государственного аппарата;
- исследовать возможности выстраивания новой системы взаимодействия государственного аппарата с бизнес-сообществом;
- оценить возможности государственного сектора как лидера изменений на пути реализации стратегии устойчивого развития, включая её экономический, социальный и экологический аспекты;
- декларировать необходимость консолидации государства и общества в борьбе с коррупцией.

**Теория рациональной организации и реформирования государственной службы.** Теоретические основы рациональной организации и реформирования государственной службы прежде всего следует рассматривать, анализируя её как социальное явление. При этом должны быть приняты во внимание наиболее рациональные типы организации, особенности миссии, специфические принципы, лежащие в основе госслужбы, а также самые эффективные её модели, хорошо зарекомендовавшие себя в международной практике.

Современное определение государственной службы характеризует её как специфический вид профессиональной трудовой деятельности, выполняемой работниками госорганов в целях решения соответствующих задач и осуществления функций государства [2, с. 132].

Следовательно, современная государственная служба, с одной стороны, должна быть ориентирована на решение соответствующих задач и осуществление функций государства, которые оно выполняет в лице госорганов и госслужащих, а с другой — учитывать специфику трудовой де-

ятельности по осуществлению данных функций и решению конкретных задач.

Теоретические основы рациональной организации и реформирования государственной службы предполагают необходимость рассмотрения ее института в нескольких наиболее важных аспектах: социальном, политическом, социологическом и правовом [3, с. 97].

Должна быть обеспечена реальная компенсация законодательно установленных ограничений прав госслужащих соответствующими гарантиями, льготами и возможностями поддержания достойного уровня жизни работников государственного аппарата. Требуется обеспечение реальной конкурентоспособности государства как работодателя с целью недопущения оттока наиболее ценных кадров с государственной службы в частный сектор [4].

Прогрессивная концепция рациональной организации и реформирования госслужбы, принятая в большинстве наиболее развитых стран, предполагает оптимальное сочетание госслужащими специальных знаний, умений и навыков по конкретной специальности с профессиональными знаниями, умениями и навыками государственного управления. Крайне важно, чтобы государственные служащие рационально сочетали их профессиональные качества со способностями к управленческой деятельности и эффективной работе в команде, реализующей тот или иной проект. Всё это, безусловно, возможно только при использовании современных конкурсных процедур, в обстановке реальной и свободной конкуренции, как это принято в зрелом гражданском обществе.

**Результаты исследования.** С целью определения значения рационального реформирования государственной службы Казахстана для успешной реализации всех основных стратегических планов и эффективного развития национальной экономики в целом были изучены и проанализированы следующие важнейшие программные документы.

#### **Стратегия «Казахстан-2050».**

В Послании Президента Республики Казахстан — Лидера нации Нурсултана Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» приведены конкретные рекомендации по реформированию отечественной государственной службы.

Этому важнейшему вопросу посвящен 5-й пункт Стратегии «Дальнейшее укрепление государственности и развитие казахстанской демократии», детализированный по следующим основным направлениям.

**1. Совершенствование системы государственного планирования и прогнозирования.** Данное направление предполагает значительное усиление ответственности госорганов за разработанные ими государственные планы и программы. При этом отмечается необходимость произвести так называемую «перезагрузку» стратегических документов, по которым работает и живет страна. Требуется также разработать новую концепцию внедрения в Казахстане государственного аудита. Желаемый результат может быть достигнут при своевременной подготовке стандартных пакетов действий для вероятных кризисных ситуаций, т.е. благодаря дальнейшему развитию ситуативного планирования.

#### **2. Эффективная децентрализация управления.**

Основной смысл идеи децентрализации государственного управления сводится к рациональному перераспределению прав и соответствующих ре-

сурсов, необходимых для принятия и реализации решений от центральных к региональным органам власти. При этом необходимо обеспечить принятие конкретных мер по разграничению ответственности и полномочий между центром и регионами, проработать вопросы, связанные с соответствующим усилением местных исполнительных органов.

**3. Формирование профессионального государственного аппарата.** Для успешного развития казахстанской государственной службы актуальной является проблема качественного улучшения её кадрового состава посредством введения прогрессивных методик отбора и профессиональной подготовки госслужащих. При этом приоритетными задачами являются усиление антикоррупционных мер, повышение прозрачности отбора госслужащих, внедрение принципа меритократии, предполагающего реальные возможности для поэтапного продвижения наиболее достойных кадров.

**4. Выстраивание новой системы взаимодействия государственного аппарата с бизнес-сообществом.** Реформирование отечественной госслужбы в этом направлении, прежде всего, должно ориентироваться на недопустимость неоправданного вмешательства государства в хозяйственную деятельность субъектов отечественного бизнес-сообщества. Должна быть осуществлена полномасштабная модернизация национальной правовой системы и акцент при этом необходимо сделать на дальнейшей её гуманизации, в том числе декриминализации экономических правонарушений с заменой там, где это возможно, уголовной ответственности на административную.

**5. Консолидация государства и общества в борьбе с коррупцией.** Современная реальность такова, что коррупция является уже не просто национальным бедствием, характерным для какого-либо отдельного государства или их группы, а относится к разряду международных проблем. Первостепенной задачей государства является резкое усиление борьбы с этим негативным явлением, в том числе посредством совершенствования антикоррупционного законодательства. Необходимо обеспечить действенный системный надзор за эффективностью правоприменительной практики и недопущение возникновения условий для каких бы то ни было коррупционных проявлений [5].

**План нации «100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ».**

Этот важнейший программный документ следует рассматривать как ответ на современные глобальные и внутренние вызовы с учетом реальных угроз и потенциальных возможностей развития нашего государства. Одновременно это и План нации по вхождению Казахстана в тридцатку наиболее развитых государств, и План реализации принятой нами Стратегии-2050, и План укрепления казахстанской государственности.

Реформирования государственной службы Республики Казахстан в наибольшей степени касаются 1-я и 5-я реформы.

В первой реформе, полностью посвященной созданию нового госаппарата, отличающегося высокой профессиональностью, самое серьезное внимание уделяется проблемам оптимизации порядка приема на госслужбу. При этом подчеркивается, что новые кадры госслужащих должны начинать свою карьеру с низовых должностей.

Своего рода страховкой от проникновения на госслужбу случайных людей может оказаться

использование специального испытательного срока. Для впервые поступивших на государственную службу предусматривается обязательный испытательный срок по формуле 3+3, что означает проведение рубежных контролей соответствия через три и шесть месяцев госслужбы новичков.

Генеральным трендом реформирования отечественной государственной службы является повышение ее эффективности и конкурентоспособности до уровня лучших бизнес-структур, сформировавшихся в рыночной конкурентной среде, требующей от них постоянного развития и совершенствования.

Рациональное реформирование казахстанского государственного аппарата невозможно без повсеместного применения конкурсных процедур, регламентирующих отбор и карьерное продвижение его сотрудников. Постоянной практикой у нас должно стать укрепление принципов меритократии (власти достойных) путем выдвижения по конкурсу на вышестоящие должности только самых компетентных госслужащих, занимающих нижестоящие должности.

Пятая реформа Плана нации «100 конкретных шагов» нацелена на формирование подотчетного государства. Характерные для данного стратегического документа структурные элементы — «шаги» с девяносто первого по сотый трактуют реформирование государственной службы Республики Казахстан следующим образом.

Одним из приоритетных направлений реформирования госслужбы РК является создание понятной и компактной системы государственного планирования. В связи с этим предполагается существенное сокращение общего количества государственных и упразднение отраслевых программ.

В соответствии с вновь принятым Законом «О государственном аудите и финансовом контроле» работа счетного комитета будет сориентирована на модели хорошо зарекомендовавших себя первоклассных мировых аудиторских компаний и освободится от текущего операционного контроля.

Намечен ряд конкретных шагов по реализации концепции «Открытого правительства». Разработан Закон о доступе к информации, который позволит повысить доступность любых сведений, находящихся в распоряжении государственных органов, разумеется, за исключением данных, отнесенных к государственной тайне и иной секретной информации.

Для повышения ответственности и самостоятельности органов государственной власти на местах принято решение о внедрении самостоятельного бюджета местного самоуправления. Так, на уровне сельского округа, аула, села, поселка, города районного значения будет внедряться самостоятельный бюджет местного самоуправления (МСУ).

Конкретным примером учета и применения в наших условиях положительного зарубежного опыта является создание в РК государственной корпорации «Правительство для граждан». Суть его в том, что это будет единый провайдер госуслуг по образцу Canada Service в Канаде и Centrelink в Австралии. Для улучшения обслуживания граждан данная государственная корпорация интегрирует все центры обслуживания населения (ЦОНЫ) в единую систему с полной её цифровизацией. В результате казахстанцы смогут получать все госуслуги в одном месте или в on-line режиме, что значительно снизит соответствующие издержки.

К тому же это позволит проводить системный мониторинг и международную сертификацию государственных услуг на соответствие стандартам менеджмента качества серии ISO 9000, принятым в мировой практике [6].

#### **Стратегический план развития РК до 2025 года.**

В основу данного Стратегического плана положено сочетание семи системных реформ и семи приоритетных политик реализации «Стратегии-2050». Можно сказать, что это ее достаточно подробная детализация на среднесрочную перспективу.

Наряду с четвертой реформой «Правовое государство без коррупции», посвященной решению соответствующих задач, реформированию государственной службы в Казахстане в наибольшей степени посвящена седьмая реформа «Стратегии-2025» — «Государственный сектор как лидер изменений». Рассмотрим ее более подробно.

Сутью данной реформы является повышение роли госорганов как инициаторов и проводников изменений в национальной экономике в целом, на своём примере показывающих реальность и осуществимость намеченных изменений. При этом главные усилия нашего госаппарата будут сосредоточены на повышении производительности, технологичности, адаптивности, клиентоориентированности госорганов, а также совершенствовании их организационной культуры [7].

#### **Послания Президента РК народу Казахстана.**

Среди важнейших программных документов, регламентирующих реформирование государственной службы Республики Казахстан, особое место занимают Послания Президента РК народу Казахстана. Они отличаются предельной конкретизацией соответствующих задач, обозначенных в вышеназванных стратегических документах, с учетом сложившейся в настоящее время ситуации.

Среди десяти важнейших задач, обозначенных в **Послании Президента от 10 января 2018 года**, 8-я и 9-я имеют непосредственное отношение к реформированию государственной службы РК.

Так, восьмая задача полностью посвящена повышению эффективности государственного управления. Для решения этой задачи намечен целый ряд конкретных мероприятий.

В частности, должно быть обеспечено максимально возможное сокращение издержек для предпринимателей и населения при государственном администрировании с последующим общим сокращением регулирующего воздействия на бизнес.

Дальнейшего развития требует цифровизация процессов получения бизнесом господдержки с ее оказанием по принципу «одного окна» и «одного заявления», а также бесконтактным методом в online режиме.

Девятая задача Послания Президента от 10 января 2018 года посвящена решению таких важных проблем реформирования казахстанской госслужбы, как борьба с коррупцией и обеспечение верховенства закона.

Известно, что для профилактики коррупции, прежде всего, следует устранить все возможности для коррупционных проявлений. И здесь свою роль может сыграть всё та же цифровизация процессов в госорганах, исключая или существенно ограничивающая их непосредственное взаимодействие с населением и бизнесом.

Для обеспечения и укрепления верховенства закона в нашей стране необходимы соответствующие институциональные преобразования судебной

и правоохранительной систем, усиление защиты прав граждан в уголовном процессе, а также рациональное снижение его репрессивности [8].

**Послание Президента РК народу Казахстана от 05.10.2018** — стратегический программный документ, нацеленный на рост благосостояния казахстанцев, повышение их доходов и качества жизни. Его структура включает 6 главных задач.

Очевидно, что вопросов реформирования государственной службы Республики Казахстан в наибольшей степени касается 4-я задача, конкретизированная Президентом по ряду важнейших направлений.

В очередной раз отмечена необходимость кардинального повышения эффективности деятельности государственных органов. В частности, должна быть обеспечена максимальная отдача от каждого тенге, инвестируемого в реализуемые проекты из бюджетных средств различного уровня.

Будет продолжена активная борьба с коррупцией во всех ее проявлениях. При этом с целью устранения возможностей для противоправных действий следует добиваться снижения прямых контактов государственных служащих с населением в рамках предоставляемых ими услуг.

В целом, для решения поставленных задач необходимо усилить и оптимизировать соответствующие механизмы контроля за проведением намеченных реформ.

В этой связи для осуществления системного мониторинга и оценки хода реализации реформ и основных стратегических документов Президентом поручено создать Национальный офис модернизации с приданием ему необходимых полномочий [9].

**Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 02.09.2019** также во многом нацелено на рациональное реформирование государственной службы Республики Казахстан как необходимое условие эффективного развития национальной экономики. Достаточно отметить, что оно имеет соответствующее заглавие: «Конструктивный общественный диалог — основа стабильности и процветания Казахстана», и уже первый его раздел посвящен созданию современного эффективного государства. При этом предполагается продолжить и оптимизировать процесс партийного строительства, налаживание эффективной обратной связи с населением. Непосредственное отношение к рассматриваемой в данной статье проблематике имеет и второй раздел Послания, посвященный обеспечению прав и безопасности граждан, а также его четвертый раздел, характеризующий новый этап социальной модернизации. Пятый, заключительный раздел, анализируемого Послания Главы государства также связан с рациональным реформированием госслужбы РК. Здесь дальнейшее развитие национальной экономики увязывается с необходимостью усиления наших регионов посредством повышения эффективности работы местных органов власти и реформирования системы межбюджетных отношений [10].

**Обсуждение результатов.** По мнению зарубежных исследователей, для успешного реформирования и дальнейшего совершенствования организации государственной службы необходима эффективная система конкурсного отбора госслужащих [11], большая социальная ориентированность и межорганизационная согласованность их профессиональной деятельности [12], а также интенсивное разви-

тие специализированных социальных предприятий, предоставляющих государственные услуги [13].

Высказано предположение, что применение программно-целевого подхода может способствовать системному развитию государственной службы, выражающемуся в улучшении показателей ее функционирования и более тесной взаимосвязи с общей динамикой социально-экономического развития [14].

По мнению авторов [15], важным резервом повышения эффективности современной государственной службы является дополнительная мотивация работников госаппарата посредством корректного определения и рационального применения ключевого показателя эффективности (KPI) к оценке результатов их деятельности. При этом следует учесть, что фактическая результативность труда госслужащих не всегда может быть измерена финансовыми показателями.

Известно, что положительный международный опыт зачастую требует творческого переосмысления для успешного применения в условиях конкретного государства. Основные проблемы эффективного использования зарубежных моделей комплектования и функционирования государственной службы в современных условиях исследованы автором [16]. По его мнению, для успешного реформирования государственной службы требуется коренная трансформация взаимодействия между гражданами и органами государственной власти с учётом специфики национальной экономической системы и особенностей менталитета основной части населения.

Той же точки зрения придерживаются авторы [17], считающие одним из наиболее перспективных направлений реформирования государственной службы оптимизацию взаимодействия органов власти и общества. Это может способствовать возникновению эффективного диалога, основанного на внедрении новейших информационных технологий и привлечении граждан к управлению.

Достаточно перспективным в этом смысле, с точки зрения зарубежных исследователей [18, 19], может оказаться использование микроблогов и социальных сетей, обеспечивающих повышение прозрачности процессов предоставления государственных услуг и существенно улучшающих их качество, особенно в отдалённых регионах и на селе.

Ещё одним важным резервом формирования так называемой «участвующей модели» государства в международной практике считается развитие и расширение волонтерской деятельности. Так, в частности, в США волонтеры принимают активное участие в обеспечении безопасности и правопорядка, что, как известно, является одной из непростых функций государства, особенно в современных условиях [20].

По мнению авторов [21], выражающих мнение многих современных исследователей, основной целью большинства реформ государственного аппарата сегодня является создание так называемого «Государства развития», ориентированного на разработку и реализацию стратегии устойчивого экономического развития, социального прогресса и экологической безопасности.

Положительный зарубежный опыт свидетельствует о том, что такого рода преобразования особенно заметны в условиях перехода от так называемых традиционных форм государственного управления к более современным его моделям. Ха-

рактерными примерами такой трансформации могут служить соответствующие реформы госслужбы, осуществлённые в конце XX века в странах Западной Европы и Соединённых Штатах Америки, где на практике начала успешно реализовываться теория «нового государственного управления».

Суть вышеназванной теории реформирования государственной службы заключается в том, что госаппарат целенаправленно избавляется от несвойственных ему функций и даже может частично делегировать некоторые свои полномочия рыночным структурам, эффективно работающим в конкурентной среде. Таким образом формируется эффективно работающий компактный госаппарат, основным принципом деятельности которого является реализация так называемого «сервисного подхода» к оказанию государственных услуг [22].

Благодаря анализу положительного международного опыта реализации теории «нового государственного управления» можно отметить несколько наиболее перспективных моделей, особенно перспективных для использования при реформировании казахстанской государственной службы [23–25]. Так, в Великобритании и США, Франции, Германии, Китае, Японии и Южной Кореи наряду с традиционными хорошо зарекомендовали себя следующие модели организации и реформирования государственной службы, получившие отражающие их суть названия: «рыночная», «участвующая», «гибкая» и «дерегулированная».

**Выводы и заключение.** Реформирование государственной службы Республики Казахстан является необходимым условием эффективного развития национальной экономики в целом. Инициация и запуск изменений в государственном аппарате ускоряют реализацию всех проводимых в нашей стране реформ и обеспечат их более высокую результативность.

Выступая в роли катализатора изменений, государственный сектор сможет наилучшим образом содействовать внедрению всех планируемых инноваций и их адаптации к конкретным условиям развития национальной экономики РК. Можно ожидать оптимизации и ускорения процесса принятия управленческих решений, повышения их оперативности и качества. Вполне реально получение существенной экономии государственных расходов за счет повышения эффективности работы и компактности госаппарата.

Реализация принципа клиентоориентированности («антропоцентризма») при реформировании казахстанского госаппарата способствует повышению удовлетворенности нашего населения и бизнеса государственными услугами. Ожидается, что в результате принятых мер индекс эффективности государственного управления Всемирного банка в Казахстане может подняться с нынешних 51 до 60–75 процентов [26].

В заключение следует отметить, что результаты проведенных исследований характеризуются относительной научной новизной, так как на основании анализа теоретических основ рациональной организации госслужбы и важнейших программных документов сформулированы новые для Республики Казахстан предложения по реформированию её государственной службы, обеспечивающие эффективное развитие национальной экономики в целом:

— определены основные пути совершенствования системы государственного планирования и прогнозирования;

- предложены оптимальные формы эффективной децентрализации государственного управления;
- дана оценка перспектив формирования профессионального государственного аппарата;
- разработаны предложения по оптимизации системы взаимодействия казахстанского государственного аппарата с бизнес-сообществом;
- обоснован концептуальный подход к дальнейшему развитию государственного сектора как лидера изменений на пути реализации стратегии устойчивого развития РК, включая ее экономический, социальный и экологический аспекты;
- декларирована необходимость консолидации государства и общества в борьбе с коррупцией.

#### Библиографический список

1. Устойчивое развитие: концепция, принципы, цели. URL: <http://csjournal.com/ustojchivoe-razvitie-koncepciya-principy-celi>. (дата обращения: 23.09.2020).
2. Егоров В. К. Энциклопедия государственного управления в России. В 2 т. М.: Изд-во РАГС, 2008. Т. 1. 552 с.
3. Уткин Е. А., Денисов А. Ф. Государственное и региональное управление. М.: ИКФ «ЭКМОС», 2012. 320 с. ISBN 5-94687-020-3.
4. О государственной службе Республики Казахстан (с изменениями и дополнениями по состоянию на 30.05.2020 г.); Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V. URL : [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=36786682](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36786682) (дата обращения: 23.09.2020).
5. Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства. 14 декабря 2012 года. URL: [http://www.akorda.kz/ru/events/astana\\_kazakhstan/participation\\_in\\_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheski](http://www.akorda.kz/ru/events/astana_kazakhstan/participation_in_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheski) (дата обращения: 23.09.2020)
6. План нации — 100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ Главы государства Нурсултана Назарбаева (май 2015 года). URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=31977084](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31977084) (дата обращения: 23.09.2020)
7. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года: утв. Указом Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38490966](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38490966) (дата обращения: 23.09.2020)
8. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана. 10 января 2018 года. URL: [http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-n-nazarbaeva-narodu-kazahstana-10-yanvarya-2018-g](http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-n-nazarbaeva-narodu-kazahstana-10-yanvarya-2018-g) (дата обращения: 23.09.2020)
9. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана. 5 октября 2018 года. URL: [http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-n-nazarbaeva-narodu-kazahstana-5-oktyabrya-2018-g](http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-n-nazarbaeva-narodu-kazahstana-5-oktyabrya-2018-g) (дата обращения: 23.09.2020)
10. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана. 2 сентября 2019 года. URL: [http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana](http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana) (дата обращения: 23.09.2020)
11. Barfort S., Harmon N. A., Hjorthet F. [et al.]. Sustaining honesty in public service: The role of selection // *American Economic Journal: Economic Policy*. 2019. Vol. 11, Issue 4. P. 96–123. DOI: 10.1257/pol.20170688.
12. Eriksson E. [et al.]. Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations // *Public Management Review*. 2020. Vol. 22, Issue 6. P. 791–812.
13. Powell M., Osborne S. P. Social enterprises, marketing, and sustainable public service provision // *International Review of Administrative Sciences*. 2020. Vol. 86, Issue. 1. P. 62–79. DOI: 10.1177/0020852317751244.
14. Борщевский Г. А. Оценка тенденций развития государственной службы: вопросы методологии // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2017. № 1. С. 103–128.
15. Лесина Т. В., Чернов Д. А. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих // *Вестник евразийской науки*. 2018. № 2. С. 101–114.
16. Дикажев М. М. К вопросу о перспективах применения зарубежных моделей комплектования и функционирования государственной службы в Российской Федерации // *Вестник экономической безопасности*. 2019. № 3. С. 255–260. DOI: 10.24411/2414-3995-2019-10173.
17. Асриянц К. Г., Алимйраева А. Д. Перспективные направления реформирования государственной службы в РФ // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2018. № 12. С. 25–32.
18. Yang Y., Liu Y., Phang C. W. [et al.]. Using microblog to enhance public service climate in the rural areas // *Government Information Quarterly*. 2020. Vol. 37, Issue 1. 101402. DOI: 10.1016/j.giq.2019.101402.
19. Ignacio Criado J., Villodre J., Meijer A. From experimentation to public service delivery in social media. An analysis of institutionalization dynamics in Dutch local governments // *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research*. 2019. P. 342–352. DOI: 10.1145/3325112.3325250.
20. Musso J. A., Young M. M., Thom M. Volunteerism as co-production in public service management: application to public safety in California // *Public Management Review*. 2019. Vol. 21, Issue. 4. P. 473–494. DOI: 10.1080/14719037.2018.1487574.
21. Слатинов В. Б., Меркулова К. Г. Реформа бюрократии как условие становления «государства развития»: перспективы и ограничения модернизации государственной службы России // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2019. № 1. С. 161–177. DOI: 10.22394/2071-2367-2019-14-1-161-177.
22. Национальный доклад о состоянии госслужбы в Республике Казахстан. URL: <http://vecher.kz/incity/natsionalnyj-doklad-o-sostoyanii-gosudarstvennoj-služby-v-respublike-kazahstan-2> (дата обращения: 23.09.2020).
23. Lan Z., Rosenbloom D. H. Public administration in transition? // *Public administration review*. 1992. Vol. 52, Issue. 6. P. 535–537.
24. Bourgon J. Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory // *International Review of Administrative Sciences*. 2007. Vol. 73, Issue 1. P. 7–26.
25. Katsamunskaja P. Classical and modern approaches to public administration // *Economic Alternatives*. 2012. Vol. 1. P. 74–81.
26. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан. URL: <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/nacionalnyj-doklad-o-sostoyanii-gosudarstvennoj-služby-v-respublike-kazahstan> (дата обращения: 23.09.2020).

**ДОНЦОВ Сергей Семенович**, кандидат технических наук, профессор экономики, профессор кафедры экономики.

SPIN-код: 3866-4406

AuthorID (РИНЦ): 1071000

ORCID: 0000-0003-1495-1483

AuthorID (SCOPUS): 57191192622

Адрес для переписки: s.s.dontsov@mail.ru

**КАДЫРОВА Акмарал Сатбековна**, кандидат экономических наук, доцент экономики, профессор кафедры бизнеса и управления.

AuthorID (РИНЦ): 30332555

ORCID: 0000-0001-8948-6323

AuthorID (SCOPUS): 57193848418

Адрес для переписки: kadyrova.akmaral@mail.ru

**РАХИМОВА Сауле Абайбековна**, кандидат экономических наук, доцент экономики, профессор кафедры экономики.

SPIN-код: 4787-4908

AuthorID (SCOPUS): 56511976400

ORCID: 0000-0003-0553-9606

ResearcherID: 989016

Адрес для переписки: saulesha\_rahimova@mail.ru

**НУРГАЛИЕВА Айнаш Амангельдиновна**, кандидат экономических наук, доцент экономики, профессор кафедры экономики.

ORCID: 0000-0002-3818-7013

Адрес для переписки: nurgalieva\_a72@mail.ru

**ТИТКОВ Алексей Анатольевич**, кандидат экономических наук, доцент экономики, профессор кафедры экономики.

SPIN-код: 3662-1312

AuthorID (РИНЦ): 1083523

ORCID: 0000-0001-9126-2337

AuthorID (SCOPUS): 57216909808

Адрес для переписки: alexey-pvl@mail.ru

#### Для цитирования

Донцов С. С., Кадырова А. С., Рахимова С. А., Нурғалиева А. А., Титков А. А. Реформирование государственной службы Республики Казахстан — необходимое условие эффективного развития национальной экономики // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2020. Т. 5, № 4. С. 103–112. DOI: 10.25206/2542-0488-2020-5-4-103-112.

Статья поступила в редакцию 17.07.2020 г.

© С. С. Донцов, А. С. Кадырова, С. А. Рахимова, А. А. Нурғалиева, А. А. Титков

## REFORMING PUBLIC SERVICE OF REPUBLIC OF KAZAKHSTAN AS NECESSARY CONDITION FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMY

The article emphasizes the importance of rational reforms of the public service in Kazakhstan for the successful implementation of all major strategic plans and effective development of the national economy as a whole. The need for permanent reform of the public service as an integral part of all administrative and state reforms is stressed. The most important policy documents governing the reform of the public service in the Republic of Kazakhstan are listed. Paragraph 5 of the Kazakhstan-2050 Strategy, «Further strengthening of the statehood and the development of Kazakhstan's democracy», in which the ways of reforming the national public service are detailed in main areas, is analyzed in sufficient detail. In the Nation's Plan «100 Concrete Steps to Implement Five Institutional Reforms», the 1st and 5th reforms are considered as they are dedicated to the formation of a professional state apparatus and an accountable state. The strategic development plan of the Republic of Kazakhstan until 2025 is also analyzed from the perspective of reforming the public sector which is considered as the leader of the upcoming changes. Attention is paid to issues related to the creation of a state of law without corruption. Among the main priorities of the implementation of the Strategy are digitalization of the activities of state bodies, increasing the focus on results and interests of citizens, as well as the modernization of consciousness in the public sector. The most important policy documents specifying ways of reforming the public service in Kazakhstan are the President's Addresses to the people of Kazakhstan, where special importance is attached to increasing the efficiency of public administration, fighting corruption and ensuring the rule of law, creating a state apparatus focused on the needs of citizens.

**Keywords:** public service reform, effective development, professional state apparatus, accountable state, digitalization, fight against corruption, citizens' needs, rule of law.

### References

1. Ustoychivoye razvitiye: kontsepsiya, printsipy, tseli [Sustainable development: concept, principles, goals]. URL: <http://csrjournal.com/ustojchivoe-razvitie-koncepciya-principy-celi> (accessed: 23.09.2020). (In Russ.).
2. Egorov V. K. Entsiklopediya gosudarstvennogo upravleniya v Rossii. [Encyclopedia of Public Administration in Russia]. In 2 vols. Moscow, 2008. Vol. 1. 552 p. (In Russ.).
3. Utkin E. A., Denisov A. F. Gosudarstvennoe i regional'noe upravlenie [State and regional administration]. Moscow, 2012. 320 p. ISBN 5-94687-020-3. (In Russ.).
4. O gosudarstvennoy sluzhbe Respubliki Kazakhstan (s izmeneniyami i dopolneniyami po sostoyaniyu na 30.05.2020 g.); zakon Respubliki Kazakhstan ot 23 noyabrya 2015 goda № 416-

V [On the civil service of the Republic of Kazakhstan (with amendments and additions as of May 30, 2020: Law of the Republic of Kazakhstan dated November 23, 2015 No. 416-V]. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=36786682](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36786682) (accessed: 23.09.2020). (In Russ.).

5. Strategiya «Kazakhstan-2050»: novyy politicheskiy kurs sostoyavshegosya gosudarstva. 14 dekabrya 2012 goda [Strategy «Kazakhstan-2050»: a new political course of the established state. December 14, 2012]. URL: [http://www.akorda.kz/ru/events/astana\\_kazakhstan/participation\\_in\\_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheskii](http://www.akorda.kz/ru/events/astana_kazakhstan/participation_in_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheskii) (accessed: 23.09.2020). (In Russ.).

6. Plan natsii — 100 konkretnykh shagov po realizatsii pyati institutsional'nykh reform Glavy gosudarstva Nursultana

- Nazarbayeva (may 2015 goda) [Nation's Plan — 100 concrete steps to implement the five institutional reforms of the Head of State Nursultan Nazarbayev (May 2015)]. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=31977084](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31977084) (accessed: 23.09.2020). (In Russ.).
7. Strategicheskiy plan razvitiya Respubliki Kazakhstan do 2025 goda: utv. Ukazom Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 15 fevralya 2018 goda № 636 [Strategic Development Plan of the Republic of Kazakhstan until 2025. Approved by Decree of the President of the Republic of Kazakhstan No. 636 dated February 15, 2018]. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38490966](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38490966) (accessed: 23.09.2020). (In Russ.).
8. Poslaniye Prezidenta Respubliki Kazakhstan N. Nazarbayeva narodu Kazakhstana. 10 yanvarya 2018 goda [Address of the President of the Republic of Kazakhstan N. Nazarbayev to the people of Kazakhstan. January 10, 2018]. URL: [http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-n-nazarbaeva-narodu-kazahstana-10-yanvarya-2018-g](http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-n-nazarbaeva-narodu-kazahstana-10-yanvarya-2018-g) (accessed: 23.09.2020). (In Russ.).
9. Poslaniye Prezidenta Respubliki Kazakhstan N. Nazarbayeva narodu Kazakhstana. 5 oktyabrya 2018 goda [Address of the President of the Republic of Kazakhstan N. Nazarbayev to the people of Kazakhstan. October 5, 2018]. URL: [http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-n-nazarbaeva-narodu-kazahstana-5-oktyabrya-2018-g](http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-n-nazarbaeva-narodu-kazahstana-5-oktyabrya-2018-g) (accessed: 23.09.2020). (In Russ.).
10. Poslaniye Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokayeva narodu Kazakhstana. 2 sentyabrya 2019 goda [Address of the Head of the State Kasym-Zhomart Tokayev to the people of Kazakhstan. September 2, 2019]. URL: [http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana](http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana) (accessed: 23.09.2020). (In Russ.).
11. Barfort S., Harmon N. A., Hjorthet F. [et al.]. Sustaining honesty in public service: The role of selection // *American Economic Journal: Economic Policy*. 2019. Vol. 11, Issue 4. P. 96–123. DOI: 10.1257/pol.20170688. (In Engl.).
12. Eriksson E. [et al.]. Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations // *Public Management Review*. 2020. Vol. 22, Issue 6. P. 791–812. (In Engl.).
13. Powell M., Osborne S. P. Social enterprises, marketing, and sustainable public service provision // *International Review of Administrative Sciences*. 2020. Vol. 86, Issue. 1. P. 62–79. DOI: 10.1177/0020852317751244. (In Engl.).
14. Borshchevskiy G. A. Otsenka tendentsiy razvitiya gosudarstvennoy sluzhby: voprosy metodologii [Assessment of trends in civil service: methodological issues] // *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya. Public Administration Issues*. 2017. No. 1. P. 103–128. (In Russ.).
15. Lesina T. V., Chernov D. A. Klyuchevyye pokazateli effektivnosti na sluzhbe. Effektivnost' raboty gossluzhashchikh [Key performance indicators in service. Efficiency of civil servants] // *Vestnik yevraziyskoy nauki. The Eurasian Scientific Journal*. 2018. No. 2. P. 101–114. (In Russ.).
16. Dikazhev M. M. K voprosu o perspektivakh primeneniya zarubezhnykh modeley kompleksovaniya i funktsionirovaniya gosudarstvennoy sluzhby v Rossiyskoy Federatsii [On the issue of the prospects for the use of foreign models of recruitment and functioning of the civil service in the Russian Federation] // *Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti. Bulletin of Economic Security*. 2019. No. 3. P. 255–260. DOI: 10.24411/2414-3995-2019-10173. (In Russ.).
17. Asriyants K. G., Alimirzayeva A. D. Perspektivnyye napravleniya reformirovaniya gosudarstvennoy sluzhby v RF [Forward-looking areas of focus of reforming the state service in the Russian Federation] // *Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki. Regional Problems of Transforming the Economy*. 2018. No. 12. P. 25–32. (In Russ.).
18. Yang Y., Liu Y., Phang C. W. [et al.]. Using microblog to enhance public service climate in the rural areas // *Government Information Quarterly*. 2020. Vol. 37, Issue 1. 101402. DOI: 10.1016/j.giq.2019.101402. (In Engl.).
19. Ignacio Criado J., Villodre J., Meijer A. From experimentation to public service delivery in social media. An analysis of institutionalization dynamics in Dutch local governments // *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research*. 2019. P. 342–352. DOI: 10.1145/3325112.3325250. (In Engl.).
20. Musso J. A., Young M. M., Thom M. Volunteerism as co-production in public service management: application to public safety in California // *Public Management Review*. 2019. Vol. 21, Issue. 4. P. 473–494. DOI: 10.1080/14719037.2018.1487574. (In Engl.).
21. Slatinov V. B., Merkulova K. G. Reforma byurokratii kak usloviye stanovleniya «gosudarstva razvitiya»: perspektivy i ogranicheniya modernizatsii gosudarstvennoy sluzhby Rossii [Reform of bureauture as a condition for the formation of the «state of development»: prospects and limitations of the modernization of state service of russia in the new political cycle] // *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk. Central Russian Journal of Social Sciences*. 2019. No. 1. P. 161–177. DOI: 10.22394/2071-2367-2019-14-1-161-177. (In Russ.).
22. Natsional'nyy doklad o sostoyanii gossluzhby v Respublike Kazakhstan [National report on the state of civil service in the Republic of Kazakhstan]. URL: <http://vecher.kz/incity/natsionalny-doklad-o-sostoyanii-gosudarstvennoj-sluzhby-v-respublike-kazahstan-2> (accessed: 23.09.2020). (In Russ.).
23. Lan Z., Rosenbloom D. H. Public administration in transition? // *Public administration review*. 1992. Vol. 52, Issue. 6. P. 535–537. (In Engl.).
24. Bourgon J. Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory // *International Review of Administrative Sciences*. 2007. Vol. 73, Issue 1. P. 7–26. (In Engl.).
25. Katsamunskaya P. Classical and modern approaches to public administration // *Economic Alternatives*. 2012. Vol. 1. P. 74–81. (In Engl.).
26. Natsional'nyy doklad o sostoyanii gosudarstvennoy sluzhby v Respublike Kazakhstan [National report on the state of public service in the Republic of Kazakhstan]. URL: <http://kzmet.gov.kz/ru/pages/natsionalny-doklad-o-sostoyanii-gosudarstvennoy-sluzhby-v-respublike-kazahstan> (accessed: 23.09.2020). (In Russ.).

**DONTSOV Sergey Semyonovich**, Candidate of Technical Science, Full Professor of Economics, Professor of Economics Department.  
SPIN-code: 3866-4406  
AuthorID (RSCI): 1071000  
AuthorID (SCOPUS): 57191192622  
ORCID: 0000-0003-1495-1483  
Address for correspondence: s.s.dontsov@mail.ru

**KADYROVA Akmaral Satbekovna**, Candidate of Economic Science, Associate Professor of Economics, Associate Professor of Business and Management Department.  
AuthorID (RSCI): 30332555  
AuthorID (SCOPUS): 57193848418  
ORCID: 0000-0001-8948-6323  
Address for correspondence: kadyrova.akmaral@mail.ru

**RAKHIMOVA Saule Abaibekovna**, Candidate of Economic Science, Associate Professor of Economics, Professor of Economics Department.

SPIN-code: 4787-4908  
AuthorID (SCOPUS): 56511976400  
ORCID: 0000-0003-0553-9606  
ResearcherID: 989016  
Address for correspondence: saulesha\_rahimova@mail.ru  
**NURGALIYEVA Ainash Amangeldinovna**, Candidate of Economic Science, Associate Professor of Economics, Professor of Economics Department.  
ORCID: 0000-0002-3818-7013  
Address for correspondence: nurgalieva\_a72@mail.ru  
**TITKOV Alexey Anatolevich**, Candidate of Economic Science, Associate Professor of Economics, Professor of Economics Department.  
SPIN-code: 3662-1312  
AuthorID (RSCI): 1083523

AuthorID (SCOPUS): 57216909808  
ORCID: 0000-0001-9126-2337  
Address for correspondence: alexey-pvl@mail.ru

#### For citations

Dontsov S. S., Kadyrova A. S., Rakhimova S. A., Nurgaliyeva A. A., Titkov A. A. Reforming public service of Republic of Kazakhstan as necessary condition for effective development of national economy // Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity. 2020. Vol. 5, no. 4. P. 103–112. DOI: 10.25206/2542-0488-2020-5-4-103-112.

Received July 17, 2020.

© S. S. Dontsov, A. S. Kadyrova, S. A. Rakhimova,  
A. A. Nurgaliyeva, A. A. Titkov