

Бокаев Б.Н.

PhD

Сиракузский университет,
город Сиракьюз, СШАemail: bbokayev@syr.edu<https://orcid.org/0000-0002-1037-7085>**Торбекова З.Т.**

PhD

Центр исследований, анализа и оценки
эффективностиВысшей аудиторской палаты Республики Казахстан
Астана, Казахстанemail: Z.Torebekova@stateaudit.kz**Жаров Е.К.***

PhD

Академия государственного управления при
Президенте Республики Казахстан

г. Астана, Казахстан

email: yerzhan.zharov@apa.kz<https://orcid.org/0000-0003-3567-4673>**Бактиярова Г.Н.**

Член исследовательской группы

Центр исследований, анализа и оценки
эффективностиВысшей аудиторской палаты Республики Казахстан
Астана, Казахстан

bgn-89@mail.ru

АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ АДАПТАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Аннотация. Целью работы является анализ и оценка моделей государственной службы, адаптированных в международной практике, а также определение перспективных направлений развития государственной службы в Республике Казахстан. В статье рассмотрены актуальные вопросы реформирования государственной службы в зарубежных странах, исследованы различные модели госслужбы в международной практике, их достоинства и недостатки. Определены перспективные направления совершенствования государственной службы с учетом международной опыта.

В ходе проведения исследования использованы методы анализа, сравнения, наблюдения, индукции и дедукции, логический подход.

Результаты исследования показали, что на сегодняшний день сложилось несколько моделей государственной службы. Каждая из этих моделей формировалась с учетом развития национального законодательства и общественных отношений в конкретной стране. Также отмечены характерные особенности моделей государственной службы в зарубежных странах, которые могут быть успешно имплементированы в национальную практику и законодательство. В частности, сделан вывод, что для Казахстана оптимален вариант системы госслужбы континентального образца с использованием отдельных элементов англосаксонской модели. Сформулированы рекомендации по усилению партисипативного управления на госслужбе, унификации принципов поступления на административную госслужбу и правоохранительную службу, формированию отраслевого кадрового резерва из числа лиц, работающих в квазигосударственном и частном секторах.

Ключевые слова: государственная служба, карьерная и позиционная модель, стратегия, практика, человекоцентричность.

■ Введение

В настоящее время повышение качества государственных услуг и профессионализация государственного аппарата определены важнейшей задачей системы государственного управления в Республике Казахстан. Вопросы модернизации государственной службы закреплены в Стратегии развития страны до 2050 года, Плате нации «100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ», а также иных программных документах, которые устанавливают качественно новые задачи и подходы развития государственного аппарата. Среди прочих вопросов особое внимание уделено

формированию «человекоцентричной» модели государственного управления, основанной на взаимодововерии между государством и обществом, что предусматривает пересмотр ценностных подходов, приоритетов и принципов в решении общегосударственных задач в соответствии с ожиданиями и запросами общества. Посредством внедрения данной модели государство стремиться реализовать наиболее справедливые подходы государственного управления с обеспечением равных возможностей для всех граждан. Конечная цель - формирование высокой репутации государственной службы в казахстанском обществе.

Реализация указанных задач требует всестороннего изучения и анализа лучших международных практик и подходов, а также выявления существующих пробелов в казахстанской системе государственной службы. В этом смысле задача данной работы заключается в том, чтобы изучить современные подходы в реализации «человекоцентричной» модели государственного управления. Подобный анализ дает возможность лучше понять, какой опыт, какие концепции и стратегии могут быть использованы в казахстанской практике реформирования системы госслужбы, а также выработать рекомендации, которые могут быть использованы при реализации данной задачи.

■ Основные концепты и термины

«Человекоцентричность» в системе государственных услуг означает учет потребностей и мнений граждан при разработке, реализации и оценке государственной политики и услуг. Данная задача может быть достигнута путем непосредственного вовлечения граждан в процессы принятия решений, а также путем сбора и анализа данных, которые можно использовать как для оценки эффективности политик, так и услуг, которые противоречат нуждам и ожиданиям людей, а также для выявления их реальных потребностей (ОЭСР, 2019). В более широком смысле данный подход можно определить как подход, ориентированный на людей, при котором государственные органы консультируются с гражданами об их потребностях и поощряют их непосредственное участие в разработке политики, разработке и предоставлении услуг.

Принцип «Человекоцентричность» также требует, чтобы государственная служба была репрезентативной и инклюзивной для населения, на которое направлено его политика и услуги. Разнообразие состава государственных служащих предполагает своего рода объединение людей из разных слоев общества, обладающих навыками и знаниями, связанными с переживаниями и ожиданиями целевой аудитории. Таким образом, разнообразность и многогранность работников государственной службы позволит адаптировать спектр предоставляемых услуг к конкретным потребностям населения (ОЭСР, 2017)¹.

Таким образом, концепт «человекоориентированность» включает в себя ориентированность не только на взаимодействие с прямыми пользователями услуг, но и повышение осведомленности и профессионализма государственных служащих для предоставления инклюзивных услуг. Внедрение подобного подхода также позволит реализацию принципов открытого правительства, ориентированной на человекоцентричную экономику.

■ Литературный обзор

Известный исследователь в области государственной службы Энтони Верхейен отмечает, что все страны начинают процесс реформирования с различными условиями, рисками и вызовами. Верхейен поднимает важнейший вопрос о необходимости развития

¹ OECD (2017), Core Skills for Public Sector Innovation, OECD Publishing, https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/OECD_OPSP-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf.

новых моделей государственной службы с учетом ценностей и принципов классической государственной службы, широко используемых странами (Verheijen, 2008).

Вайниус Смалскиса говорит, что масштаб проводимых реформ в сфере государственной службы в той или иной стране зависит от законодательной базы, регламентирующей взаимоотношение государственного и частного секторов. По его мнению, уровень развития государственной службы в разных странах неодинаков, и в сравнении с двумя конкурирующими моделями государственной службы – закрытой (карьерная модель) и открытой (позиционная модель), зачастую наиболее эффективные реформы реализуются в рамках открытой модели государственной службы. Смалскис утверждает, что принципы организации открытой модели ориентированы на результат в отличие от вертикально интегрированной и формально-процедурной закрытой модели (Smalskys, 2017).

Исследователи Джаненова Салтанат и Колин Нокс в своей научной статье подчеркивают, что главным условием построения эффективной модели государственной службы является использование подхода, ориентированного на результат, при реализации реформ. Это обусловлено тем, что зачастую реформы, имеющие значительную политическую поддержку, нацелены на институциональные, структурные и правовые изменения без необходимого внимания к тому, как они повлияют на достижение целей долгосрочного характера, указанных в программных документах (Janenova, Knox, 2019).

Согласно недавнему исследованию «Модернизация государственной службы в АСЕАН» (2021), государствами-членами АСЕАН в настоящее время принимаются различные меры для модернизации систем государственной службы. С целью повышения потенциала и возможностей государственной службы, Вьетнам утвердил программу повышения квалификации государственных служащих для привития им навыков будущего. Для обеспечения инклюзивности и трансформационного лидерства Таиланд реализовал политику, обеспечивающую разнообразие при наборе на государственную службу и в рабочей силе, особенно в отношении людей с ограниченными возможностями и пожилого возраста. Бруней-Даруссалам способствует предоставлению эффективных и действенных цифровых услуг посредством долгосрочной стратегии цифрового правительства, которая усовершенствует предоставление услуг, бизнес-процессы и разработку политики в системе государственной службы. Правительство Филиппин приняло Закон о борьбе с бюрократической лентой (the Anti-Red Tape Act) для улучшения первичных государственных услуг с упрощением процедур и времени получения государственных услуг. В сфере содействия участию граждан в разработке политики Малайзия внедрила цифровое правительство, в котором более 80 процентов услуг предоставляется онлайн. Государственная служба Малайзии активно обеспечивает доступ к государственным услугам людям с низкой цифровой грамотностью.

Система государственной службы Бангладеш также активно внедряет подходы цифрового правительства, а также цифровизации государственных услуг, которые выступают связующим мостом между государством и населением (Momen & Ferdous, 2023). При этом недавние исследования системы государственной службы Казахстана показывают, что для взаимодействия государства с населением недостаточно общеизвестных цифровых платформ. Для усиления обратной связи с получателями услуг, необходимо создание дополнительных каналов коммуникации. Более того, несмотря на усилия цифровизации в стране среди всех каналов коммуникации наибольшим спросом остаются пользоваться традиционные формы взаимодействия (оффлайн) (Vokayev et al., 2022; Vokayev et al., 2023).

Другие исследования подтверждают, что в настоящее время система государственной службы требует радикальных реформ в сочетании с программами переподготовки и пересмотра компетенции государственных служащих (Richard, 2020). В этом направлении согласно Suk Kim (2020) Южной Кореей внедряются модели оценки компетенций.

Корейские чиновники, желающие быть нанятыми, переведенными или повышенными должны пройти оценку компетентности в следующих сферах: выявление проблемы, стратегическое мышление, ориентация на производительность, управление изменениями, удовлетворенность клиента, а также координация и интеграция.

Ученые также рекомендуют разнообразить состав государственных служащих, уделяя большое внимание их личному развитию, а также ответственности за выполнение миссии несмотря ни на что (Reeder, 2020). Британские ученые (Hartley & Manzie, 2020) обращают особое внимание развитию политической проницательности у государственных служащих, с пониманием принципов взаимодействия с различными интересами широкого круга сторон. К слову, для государственной службы Великобритании в центре внимания стоит этическая политическая проницательность, которые особенно необходимы для высокопоставленных государственных служащих. Более того, политическая проницательность наравне с техническими навыками, а также навыками суждения и этики признаны краеугольными камнями в разработке высокоэффективной государственной политики и ее реализации. Как показывают исследования, политическая проницательность помогает государственным служащим также ориентироваться и профессионально реализовываться на столь ответственной службе (Alford et al., 2016).

Помимо прочих компетенции, государственная система Новой Зеландии, согласно исследованию, Scott & Macaulay (2020), стремится к формированию единой культуры и социальной идентичности в сфере государственной службы, которая объединяется вокруг концепции «духа служения обществу». Причем концепция «служения обществу» используется для коллективного осмысления роли и миссии конкретно взятого государственного органа.

Таким образом, можно сказать, что системы государственной службы в странах претерпевают постоянные изменения, отсутствуют сложившиеся традиционные модели, которые становятся более плюралистичными и гибкими.

■ Методология исследования

Данная работа выстроена на качественных методах научного исследования с применением различных инструментов. Согласно Bardach (2009), качественных исследованиях предполагаемые источники информации и данных, как правило делятся на два основных типа: документы и люди. Следуя этому предположению, в настоящем исследовании в качестве основного метода сбора и анализа данных используются анализ документов и экспертные интервью.

В частности, анализ данных, полученных из открытых источников, осуществлен для изучения передового международного опыта в области развития системы государственной службы. В ходе кабинетного исследования (desk research) был проанализирован широкий массив данных научных трудов, посвященных теме исследования в зарубежных странах и Республике Казахстан. Также осуществлен анализ нормативных правовых актов в сфере государственной службы и ведомственных нормативных актов.

Для всестороннего изучения проблем и принимаемых мер в сфере государственной службы проведено глубинное интервью с представителями экспертного сообщества, сотрудниками уполномоченного органа в сфере государственной службы.

■ Результаты и обсуждение

В настоящее время в международной практике существует несколько моделей государственной службы. Концепция и модели государственной службы как правило зависят от правовой базы, которая определяет области государственного и частного секторов и их взаимоотношения. Во многих странах государственная служба состоит

из высшего, среднего звена и государственных служащих, которые работают в координирующих, независимых и вспомогательных учреждениях. Сравнивая системы государственной службы разных стран, исследователи подразделяют их на западноевропейские, континентально-европейские, англо-американские, англосаксонские, восточноевропейские, скандинавские, средиземноморские, азиатские или африканские модели (Halligan, 2007; Burns, 2007; Demmke & Moilanen, 2010).

Таблица 1. Концепция и традиции государственной службы в мире

Традиции государственной службы	Наименование стран	Концепция
Западноевропейские	Германия, Испания, Португалия, Франция	Модель государственной службы, ориентированной на сильные социальные гарантии для государственных служащих
Англосаксонские	Великобритания, Ирландия, Мальта, Австралия, Канада, Новая Зеландия	Фокус на эффективности/результатах государственного аппарата и использовании корпоративного метода управления
Англо-американские	США, Великобритания, Канада, Новая Зеландия, Австралия	Согласно контрактной концепции государства, государственная бюрократия представляет собой всего лишь инструмент и, следовательно, может быть легко реформирован.
Континентально-европейские	Австрия, Бельгия, Франция, Германия, Люксембург, Нидерланды, Словения	Преобладают правовые иерархические принципы государственной службы, строго привязана к законодательству.
Скандинавские	Финляндия, Швеция, Эстония, Дания	Децентрализованная система государственного управления предусматривает широкие дискреционные полномочия для регулирования государственной службы. Характерно сосуществование сильного государства с приверженностью на широкое участие общественности.
Средиземноморские-южноевропейские	Кипр, Греция, Италия, Португалия, Испания	Практикуется децентрализация государственных функций на основе тесного взаимодействия различных уровней власти. Большая доля государственных функций осуществляется корпусом госслужащих, а не контрактниками.
Восточноевропейские	Чехия, Венгрия, Латвия, Литва, Польша, Словакия	Сохраняется высокая политизация государственной службы, которая препятствует развитию государственной службы (частые смены политических служащих) и эффективной реализации государственных программ
Азиатские или африканские	Япония, Корея, Тайвань, Манчжурия, Египет, Пакистан, Малайзия	Акцент на ценностях (в.т. религиозные и гуманные) и характере кандидатов, выбранных на государственные должности, а также на роли отдельного государственного служащего как источника «хорошего управления». Предусматривает участие социальных субъектов в процессе госуправления. Во многих африканских странах оценка деятельности госслужбы является формальной, а госаппарат - неэффективной.

Примечание - Составлено авторами на основе литературного обзора

Систему государственной службы в разных странах, согласно исследованиям, можно классифицировать на две основные группы: *карьерную систему*, преобладающую в континентальной Европе, с преобладанием традиционно-иерархического государственного управления, рациональной бюрократии и формализованных операционных процедур, а также *позиционную систему*, преобладающую в англосаксонских странах, с преобладанием управленческих принципов, прагматичного управления и харизматического лидерства. При этом ни одна из этих моделей не существует в чистом виде. Если в государственной службе страны доминируют черты карьерной модели, то она идентифицируется как страна с карьерной моделью; если доминируют элементы позиционной модели, то система государственной службы страны определяется как позиционная. Промежуточным вариантом системы государственной службы, характерным для ряда стран, является *смешанная/гибридная модель* (Adamolekun, 2007; Vainius & Urbanovič, 2017; Peters, 2021).

Основными различиями в существующих моделях государственной службы являются порядок поступления на государственную службу, прохождения и карьерного роста, квалификация и необходимые навыки, а также система вознаграждения и доплат (Council of Europe, 2003).

Таблица 2. Сравнительная характеристика карьерной и позиционной моделей государственной службы

	Карьерная модель	Позиционная модель
Система отбора	Законодательство устанавливает требования к возрасту, опыту работы при приеме на государственную службу	При приеме на государственную службу нет возрастных ограничений и требований к опыту работы.
Квалификации и навыки	Конкретные знания и квалификация для каждой должности необходимы.	Опыт работы является единственным критерием для продвижения по службе или для конкретной должности
Система вознаграждения и доплаты	Строго определенная система вознаграждений и доплат	Система вознаграждений не основана на результатах работы и на квалификации. Оплата труда зависит от должности и опыта работы
Система продвижения по службе и карьерный рост	Карьерный рост зависит от результатов работы (заслуг)	Существуют строгие и определенные правовые основания для карьерного продвижения

Примечание - Составлено авторами

Позиционная (открытая) модель государственной службы получила широкое распространение в странах с англосаксонской системой права. К ним относятся США, Великобритания, Канада, Австралия и Новая Зеландия. Позиционная модель характерна отсутствием нормативно-правового регулирования деятельности госслужащих, прозрачной системой отбора кандидатов на государственную службу, и зависимостью оплаты труда и карьерного роста от результатов работы госслужащего, упрощенной процедурой увольнения (Беляева Г. С., Бутова Е.В., 2010).

В отличие от открытой системы, закрытая (карьерная) модель государственной службы характерна для романо-германской правовой семьи, в которую входят государства Западной, Южной и Центральной Европы. К основным особенностям данной модели можно отнести:

- детальная регламентация компетенций госслужащих, а также твердо закрепленные

- принципы должностной субординации;
- деятельность осуществляется на основе формальных, регламентированных законом процедур;
- сложная, многоэтапная и «закрытая» система отбора;
- зависимость оплаты труда от занимаемой должности и стажа государственной службы;
- сложная процедура увольнения из госслужбы (Davitkovski, 2008).

В странах с карьерной моделью государственной службой как правило высокая степень мобильности госслужащих и сложные механизмы продвижения. Следует отметить, в настоящее время многие страны предпочитают выстраивать смешанные модели государственной службы, учитывающие национальные особенности системы государственного управления. К ним можно отнести и модель государственной службы Республики Казахстан, которая включает элементы как карьерной, так и позиционной государственной службы.

Каждая страна может использовать тот или иной тип модели. Основные стандарты государственного управления и государственной службы были разработаны Организацией экономического сотрудничества и развития.



Рисунок 1 - Характеристики государственной службы согласно ОЭСР

Примечание - Составлено авторами

Профессиональная государственная служба характеризуется меритократией и способностью эффективно использовать разные таланты, квалифицированными и этичными служащими, а также руководителями, эффективными в повседневных процессах.

Основные черты инновационной государственной службы: наличие мобильности, разнообразия и открытой, поощряющей сотрудничество культуры, любознательные служащие, а также адаптивные руководители, умеющие сотрудничать. Согласно ОЭСР, государственная служба Казахстана характеризуется как профессиональная с элементами стратегической (АДГС, 2019).

Российский ученый Старовойтов А.В. предлагает рассматривать модели государственной службы через призму государственных устройств стран. Так, в соответствии с его теорией существуют закрытая централизованная модель и открытая относительно децентрализованная модель, которая в основном реализуется в унитарных странах, закрытая относительно децентрализованная модель и открытая

децентрализованная модель, присущая странам с федеративным устройством (Старовойтов, 2003).

Закрытая централизованная модель отличается высокой степенью централизации, подробной нормативной регламентацией деятельности госслужащих на каждом уровне, отсутствием прозрачности при отборе на госслужбу, и сложной процедурой увольнения.

Данную модель можно рассмотреть на примере французской системы государственной службы. С 1946 года во Франции поэтапно были проведены следующие реформы, которые стали основой современной модели госслужбы: 1) принят Закон о статусе государственного служащего, где установлена структура госслужбы; 2) улучшено социальное обеспечение и обеспечена защита прав госслужащих; 3) законодательно разрешены забастовки; 4) увеличено количество госслужащих; 5) приняты меры по повышению результативности государственного аппарата.

В целом, к основным характеристикам государственной службы Франции можно отнести высокий уровень централизации по принципу «центр-регион», конкурсная система приема на госслужбу, престиж государственной службы за счет ограниченного количества образовательных учреждений, осуществляющих подготовку госслужащих (Ministry for Government Transformation and the Civil Service, 2022).

Закрытая относительно децентрализованная модель государственной службы реализуется в Германии, где значительная роль в решении кадровых вопросов на государственной службе принадлежит политическим партиям. Развитие института политических назначений основана на принципе партийного патронажа. Законодательные основы развития государственной службы были заложены в 1950-е годы. В Германии четко разграничены компетенции на государственной службе в зависимости от занимаемой должности, внедрена комплексная система отбора на госслужбу начиная от выпускников университетов с отличной успеваемостью. В целом, в Германии высокий социальный статус и престиж государственной службы; продвинутая система правовой защиты государственного служащего (Reichard, Schröter, 2021).

Открытой относительно децентрализованной модели госслужбы характерно отсутствие нормативного регулирования деятельности госслужащего; открытая конкурсная система приема на госслужбу; заработная плата госслужащего зависит от занимаемой должности и от достигнутых результатов на службе; процесс увольнения максимально упрощен. Данная система реализуется в Великобритании. Приоритетным направлением развития госслужбы является привлечение высококвалифицированных специалистов. В рамках реализации программы «Следующие шаги» был оптимизирован штат госслужащих и повышена эффективность государственного аппарата. Этому способствовала активное использование контрактных служащих, которые работали под эгидой QUANGO (сеть неправительственных организаций). Статус государственных служащих имели сотрудники государственных органов и центров формирования политики. Опыт привлечения контрактных служащих в работе на госслужбе был заимствован многими странами, в том числе и Казахстаном.

Открытая децентрализованная модель государственной службы применяется в США. На госслужбе США карьерное продвижение основано на принципах меритократии, на регулярной основе проводится аттестации госслужащих на предмет их эффективности на службе. В США функционирует служба высших руководителей, которая является кадровым резервом для кандидатов, претендующих на занятие высоких политических должностей на госслужбе. Наряду с этим, к характерным особенностям госслужбы США можно отнести следующее: 1) оплата труда госслужащих зависит от продвижения на службе и результативности работы госслужащего; 4) высокая децентрализация системы

госслужбы на уровне штатов и ниже 5) дифференциация госслужащих – публичные политические и гражданские госслужащие (Kellough, Nigro, 2006).

Страны бывшего социалистического лагеря, в том числе Китай и Куба, попытались выстроить свои системы госслужбы, отталкиваясь от единой для них всех социалистической модели – партийности, номенклатуры, административной иерархии и централизма.

К примеру, Китай придерживается собственной модели реформирования госслужбы. В категорию госслужащих, численность которых превышает 5 млн человек, входят работники государственных организаций и сотрудники органов правопорядка. Существует также категория «государственные кадры», куда входят руководители государственных органов власти, партийные работники и руководители общественных организации. Для всех государственных служащих предусмотрены гарантии – социальное страхование, бесплатное повышение квалификации, стабильная занятость. Процесс реформирования государственной службы начался в 2013 году. Он включает в себя такие меры как ориентация работы правительства и всех органов государственных органов на оказание услуг и обеспечение удовлетворенности граждан работой государственных служащих; перераспределение функции между партийными и государственными органами, совершенствование классификации должностей и др. (Jing K, Zhu Q., 2012).

Другие страны бывшего социалистического блока выбрали иной путь трансформации государственной службы несмотря на то, что изначально была общая модель. Некоторые страны пошли по пути заимствований, другие придерживались консервативного подхода к проведению реформ. К примеру, страны Прибалтики и Грузия заимствовали англосаксонскую модель госслужбы, и сделали фокус на формировании компактного государственного аппарата и повышении общественного контроля за его деятельностью. Поскольку постсоветские страны имели большой и громоздкий государственный аппарат, переход на совершенно другую модель проходил сложно, так как приходилось прибегать к сокращению значительного числа государственных служащих, реорганизации, а зачастую и ликвидации государственных институтов, что естественным образом приводило к безработице, социальным недовольствам, снижению уровня жизни. Как отмечают эксперты, национальная специфика накладывает свои ограничения, и реформы зачастую сводятся к поверхностным заимствованиям (Kotchegura, 2008). Что касается центральноазиатских стран (Узбекистан, Таджикистан, Кыргызстан и Туркменистан), то их траектория развития государственной службы была основана на принципах жесткого централизма, патернализма и религиозных ценностей. Вопрос об экономической эффективности управления здесь не был основным приоритетом из-за низкой эффективности гражданского общества. Государственный аппарат был сравнительно многочисленным, а его руководящий состав зачастую был связан родственными отношениями с высокопоставленными чиновниками и представителями крупного бизнес-сообщества.

Наряду с этим, в зарубежной практике также хорошо зарекомендовала себя восточноазиатская модель развития государственной службы. Восточноазиатская модель «нового государственного менеджмента» ориентирована на соблюдении принципов меритократии, высокую материальную мотивацию государственных служащих и постоянный контроль со стороны общества.

В настоящее время одной из самых прогрессивных в этом регионе считается модель государственной службы Сингапура. Работа на государственной службе в стране основана на строгой дисциплине и трудолюбии. В Сингапуре низкий уровень коррупции, а приверженность принципам меритократии являются основополагающими – на госслужбу идут наиболее способные кандидаты. На государственной службе выстроена эффективная

система подготовки госслужащих, в соответствии с которой все госслужащие должны проходить 100 человека-часов обучения в год.

Интересный опыт реформирования системы госслужбы был реализован в Республике Корея. В 1999 году Правительством страны была внедрена система «открытых дверей», которая трансформировала подходы назначения политических госслужащих. Благодаря данной реформе в Корее стала доступна опция назначения на политические должности профессионалов из корпоративного сектора. Созданы специальный институты, осуществляющие контроль за процедурами назначения представителей из частного сектора на должности в государственном секторе. Сегодня более 25% назначений на государственной службе осуществляются через открытые конкурсы. При этом кандидаты из частного сектора работают по контрактам. При процедуре прохождения отбора кандидаты сдают экзамен, состоящий из 12 модулей, большинство из которых направлены на формирование «софт скилл», это стратегический менеджмент, эффективные коммуникации и так далее (Exclusive, 2015).

Существуют и другие классификации моделей государственной службы. Например, с точки зрения подходов к реформированию государственной службы различают рыночную, «участвующую», «гибкую» и «дерегулированную» модели.

«Рыночная» модель государственной службы была впервые реализована в Великобритании в период реформ, проводимых правительством Великобритании, которое возглавляла М. Тэтчер. С её приходом был принят ряд программ, направленных на внедрение рыночных элементов в деятельность госсектора. В их число вошли: «Действенность и эффективность гражданской службы» (1982 г.), «Инициатива следующих шагов» (1988), «Гражданская хартия» (1993 г.). Жесткая бюджетная политика, массовая приватизация, радикальное уменьшение влияния государственного сектора – таковым было наследие Тэтчер (Мэннинг, 2003).

Рыночная модель также была отражена в системе государственной службы США. Более ярко она стала проявляться с 1993 года, когда начался процесс активного реформирования системы госслужбы США под общим руководством вице-президента А. Гора, известный своей приверженностью идеям развития цифровых технологий. Программа реформ была изложена в его докладе «Национальный обзор эффективности исполнения» (1993 г.). Вице-президент и его команда предложили 1200 изменений, направленных на повышение эффективности, действенности и подотчетности федерального правительства за счет оптимизации процессов, сокращения бюрократии и внедрения инновационных решений (Kamensky, 1999).

Следует отметить, что данная модель частично реализуется в Казахстане. Она находит свое отражение в работе электронного правительства, центров обслуживания населения, в ежегодных общественных мониторингах качества оказываемых услуг и т.д.

Вторая модель государственной службы – «участвующая» – распространена в странах Западной Европы, преимущественно в системе государственного управления Германии и Франции. В данной модели господствующую роль занимают неформальные механизмы управления. К ним относятся – репутационный контроль и вопросы улучшения имиджа государственных служащих с помощью различных инструментов коммуникации с общественностью.

Следующая модель государственной службы – «гибкая». Характерная особенность данной модели заключается в специфике организации отбора государственных служащих, которая включает в себя следующие этапы: письменное описание всех компетенций, которыми должен обладать кандидат, реклама должности, заполнение кандидатами стандартной анкеты, собеседование с представителями государственных органов, подсчет итогового балла по результатам всех этапов отбора. Преимуществом данной модели является то, что любой кандидат может претендовать на любую должность в системе

государственной службы. Кадровая политика всегда является ключевым фактором в повышении эффективности государственной службы и вышеперечисленные элементы «гибкой» модели могут быть взяты на вооружение и воплощены в работе государственных органов. Стоит отметить, что данную модель реализовать в казахстанской практике государственной службы представляется проблематичным поскольку для каждой категории государственных служащих установлены конкретные квалификационные требования.

«Дерегулированная» модель государственной службы основана на принципах открытости и прозрачности. Специфика данной модели проявляется во время процедуры отбора кандидатов на государственную службу. К примеру, на руководящие должности в государственных органах предпочтение может отдаваться кандидатам, пришедшие из частного сектора и имеющие большой опыт руководящие работы, при этом ранее не работавшим на государственной службе. Как правило, именно опытный руководитель с набором лидерских компетенции способен повысить эффективность сотрудников и организации в целом (Кононова, 2018).

■ Модель государственной службы Республики Казахстан

С момента обретения независимости госслужба страны прошла важнейшие этапы своего развития.

В целях обеспечения реализации единой политики в сфере госслужбы в 1998 году создано Агентство по делам госслужбы, непосредственно подотчетное Президенту. В 1999 году принят Закон «О госслужбе», определивший дальнейшее её развитие, в частности одним из нововведений стало разделение на политических и административных госслужащих, а также введен обязательный конкурсный отбор.

В период становления системы государственной службы Казахстан осознанно выбрал *позиционную модель* государственной службы. Исходя из этой модели, в результате конкурса гражданин может быть назначен на любую должность, если он соответствует квалификационным требованиям.

В 2011 году Указом Президента была утверждена «Концепция новой модели госслужбы Республики Казахстан», в соответствии с которой создан управленческий корпус «А», введена система оценки госслужащих, а также закреплены институты наставничества и стажировок.

С принятием в 2016 году нового закона «О госслужбе Республики Казахстан» создана трехступенчатая модель отбора, новая система оплаты труда, закреплено обучение не реже одного раза в три года, проведена комплексная аттестация госслужащих.

В связи с развитием механизмов карьерного продвижения госслужащих созданы основы для перехода на карьерную модель государственной службы, ориентированная на эффективно управление талантами.

На сегодняшний день стратегическим документом, предусматривающим развитие госслужбы, является принятая в 2021 году Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года. В рамках ее реализации введены новеллы в законодательстве в сфере госслужбы: устранены излишние барьеры при поступлении на госслужбу, приняты новые квалификационные требования, обеспечивающие открытость госслужбы для кандидатов из частного сектора, введены новая система оценки служащих и контрактные служащие; расширены инструменты управления персоналом; созданы правовые условия для регионального кадрового резерва, призванного стать социальным лифтом для региональной молодежи. Введение ротационных выплат нивелирует все условия, которые на протяжении ряда лет препятствовали реализации данного института.

Кроме того, в 2022 году Главой государства в своём Послании народу Казахстана обозначена необходимость формирования сервисной и «человекоцентричной» модели

государственного управления, в которой главными ценностями являются граждане и их благополучие. Для реализации данной задачи в системе государственной службы будет осуществлен переход от «бюрократической» модели к проактивной, сервисной и отзывчивой к запросам граждан форме управления.

В рамках внедрения «человекоцентричной» модели также планируется значительная цифровизация госуправления по формату Invisible Government. Суть данного подхода заключается в том, что главный фокус государственной политики будет сосредоточен на человеке, его нуждах и интересах. Все государственные услуги максимально будут переводиться в электронный формат для того, чтобы исключить все бюрократические процедуры.

Таким образом, в Казахстане созданы определенные предпосылки для формирования эффективной системы государственной службы.

В свете реализуемых в настоящем реформ, для Казахстана наиболее интересным является опыт реформирования системы управления человеческим капиталом государственной службы. Анализ показал, что механизмы управления человеческим капиталом государственной службы включают в себя механизмы назначения на должности и продвижения на госслужбе.

Системный подход к проблеме управления человеческими ресурсами на госслужбе Казахстана предполагает наличие кадровой стратегии и кадровой политики государства применительно как к органам государственной власти, так и к организациям реального сектора экономики.

■ Выводы и заключение

Выбор оптимальной модели развития государственной службы для Республики Казахстан, отвечающей текущим реалиям и специфике системы государственного управления, будет предопределять дальнейшее направление совершенствования законодательства в сфере государственной службы.

В законодательных актах о государственной службе, и в Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, акцент сделан на развитии карьерной модели государственной службы. На сегодняшний день в законодательстве внесены важные изменения в части устранения административных барьеров при поступлении на госслужбу, приняты новые квалификационные требования, введена новая система оценки госслужащих, расширены инструменты управления персоналом, что позволило более оперативно решать вопросы по поиску и найму кадров.

Вместе с тем, учитывая рассмотренную в статье характеристику моделей госслужбы, а также принимая во внимания темпы происходящих общественно-политических изменений в стране, полноценный переход на карьерную модель госслужбу требует определения и решения ряда вопросов.

Во-первых, в настоящее время разделение государственной службы на карьерную и позиционную модели весьма условно и во многом устарело. На наш взгляд, с учетом близости правовой системы Казахстана с Францией, Германией, Россией, есть все основания полагать, что для нашей страны оптимален вариант системы госслужбы континентального образца (высокий социальный статус госслужащего, сложная процедура приема и увольнения из госслужбы) с использованием отдельных элементов англосаксонской модели (открытость госслужбы, внедрение конкурсного механизма отбора кадров). Такой вариант позволил бы сохранить элементы преемственности и стабильности госслужбы. При этом она, может быть, либо более централизованной и основанной на равных возможностях, либо более индивидуализированной и основанной на заслугах.

Во-вторых, в Казахстане должны быть созданы реальные возможности карьерного роста на государственной службе, в виду того, что на сегодняшний день карьерные диспропорции

становятся все более очевидными, а механизм централизованного управления карьерой госслужащих не разработан. Официальные названия «карьерная государственная служба» и «карьерный государственный служащий» фактически неточны, они не выражают и не отражают никаких существенных функций для служения обществу или государству. При этом важно учитывать не только управленческие или экономико-управленческие приоритеты в развитии государственной службы, но и необходимость усиления партисипативного управления, которое широко распространено в странах Западной Европы и США.

В-третьих, в настоящее время отсутствует взаимосвязь между административной госслужбы, а также особыми видами госслужб – воинской, правоохранительной и службой в специальных государственных органах. Целесообразно объединить основополагающие принципы и положения в едином документе, действие которого будет распространяться на все виды служб. Результаты проведенного анализа показали, что условия поступления для всех видов госслужбы унифицированы в зарубежных странах, в частности в Германии, что позволило устранить излишние препоны и упростить процедуры.

В-четвертых, в современных условиях крайне важно чтобы механизмы отбора, продвижения и оценки на деле способствовали привлечению талантливых работников, в первую очередь из узкоспециализированных сфер и отраслей. Принимая успешный опыт Южной Кореи целесообразно предоставить право государственным органам формировать отраслевой кадровый резерв из числа лиц, работающих в квазигосударственном и частном секторах в данной сфере и соответствующих всем установленным требованиям. Благодаря данной мере госслужба перестает быть привилегированным видом деятельности для отдельной категории лиц, расширяются инструменты отбора кадров, снимаются ограничения для специалистов из частного сектора. Данный подход позволит обеспечить баланс между карьерной моделью, сохраняющую принцип меритократии, и позиционной моделью, создающей условия для привлечения специалистов из частного сектора на различные позиции.

В-пятых, для дальнейшего совершенствования модели государственной службы Республики Казахстан необходимо выработать единую кадровую политику, основанную на организации единой службы управления персоналом госорганов, рекрутинг и поиск талантов на госслужбу, внедрение аутсорсинга по найму персонала на госслужбу с привлечением профессиональных кадровых агентств. При этом, крайне важным считаем, проведение функционального анализа деятельности госорганов и его бизнес-процессов, в частности проведение качественной ревизии должностных инструкций госслужащих, исключение излишних функций и конкретизация оставшихся.

■ Финансирование

Работа выполнена в рамках программно-целевого финансирования Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан ИРН BR18574203 «Научно-методологическое обоснование процессов развития государственной службы и трансформация деятельности государственных органов в контексте строительства Нового Казахстана».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Adamolekun, L. (2007). Africa: Rehabilitating civil service institutions—main issues and implementation progress. In J. C. N. Raadschelders, T. A. J. Toonen, & F. M. van der Meer (Ed.), *The civil service in the 21st century* (pp. 82–96). New York: Palgrave Macmillan
2. Agentstvo Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoj sluzhby (2019) Nacional'nyj doklad o sostoyanii gosudarstvennoj sluzhby v Respubliki Kazahstan. Available at: https://www.gov.kz/uploads/2019/12/23/acbac77bf15bb83a000716d3af6bf548_original.750837.docx
3. Alford J, Hartley J, Yates S and Hughes O (2016) Into the purple zone: Deconstructing the politics/administration dichotomy. *American Review of Public Administration*. 1-16

4. ASEAN (2021). Civil Service Modernisation in ASEAN. <https://theaseanmagazine.asean.org/article/designing-the-future-of-asean-towards-a-modern-agile-and-citizen-centric-civil-service/>
5. Bardach, E. (2009). A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving (3rd ed.). Washington, DC: CQ Press.
6. Belyaeva G.S. Butova E.V. (2010). On the Evolution of Models of Public Service Organization in Russia and Foreign Countries. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/286084769.pdf>
7. Bokayev, B., Zhanzhigitova, Z., and Sadykova, K. 2022. "Effective Communication Strategies to Mitigate Citizen Complaints: Case from Kazakhstan." *The Innovation Journal* 27 (3): 5.
8. Bokayev, B., Zhanzhigitova, Z., Sadykova, K., & Balmanova, A. (2023). Multichannel communication in Kazakhstani public service: examining the role of digital tools. *Public Policy and Administration*. 22 (4).
9. Burns, J. P. (2007). Explaining civil service reform in Asia. In J. C. N. Raadschelders, T. A. J. Toonen, & F. M. van der Meer (Ed.), *The civil service in the 21st century* (pp. 65–81). New York: Palgrave Macmillan.
10. Council of Europe, Committee on Economic Affairs and Development (2003). *Civil Service Reform in Europe*. Available: <https://pace.coe.int/en/files/10211>
11. Davitkovski B. (2008). *Career System*. Globus
12. Demmke, C., & Moilanen T. (2010). *Civil services in the EU of 27: Reform outcomes and the future of the civil service*. Frankfurt: Peter Lang.
13. Frits M. Meer, Jos C. N. Raadschelders, Theo A. J. Toonen (2015). *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century*. Palgrave Macmillan
14. Institute for Government (2008). *Reforming the Civil Service*. Available: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Efficiency%20Unit%20and%20Next%20Steps.pdf>
15. Halligan, J. (2007). Anglo-American systems: Easy diffusion. In J. C. N. Raadschelders, T. A. J. Toonen, & F.M. van der Meer (Ed.), *The civil service in the 21st century* (pp. 50–64). New York: Palgrave Macmillan.
16. J. Edvard Kellough and Lloyd G. Nigro (2006). *Civil Service Reform in the States: Personnel Policy and Politics at the Subnational Level*. State University of New York Press. Available: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CIVIL%20SERVICE%20REFORM%20Civil%20service%20reform%20in%20the%20states%20%20personnel%20policy%20and%20politics%20at%20the%20sub.pdf
17. Janenova S., Knox C. (2019). Civil service reform in Kazakhstan: trajectory to the 30 most developed countries? *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 85(3) 419–439. DOI: 10.1177/0020852317722397 journals.sagepub.com/home/ras
18. Jean Hartley & Stella Manzie (2020) 'It's every breath we take here': Political astuteness and ethics in civil service leadership development, *Public Money & Management*, 40:8, 569-578, DOI: 10.1080/09540962.2020.1777704
19. John Kamensky. (1999). *The National Performance Review. A Brief History*. [Электронный ресурс] // National Partnership for Reinventing Government. URL: <https://govinfo.library.unt.edu/npr/whoweare/history2.html>
20. Konateh H., Udeh E. (2023). Cost and Administrative Effectiveness of Recruitment and Selection Practices on Public Service Delivery in Public Sector Institutions. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 21–30. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1814>
21. Lord Michael Bichard (2020) Editorial: An agenda for civil service change, *Public Money & Management*, 40:8, 541-545, DOI: 10.1080/09540962.2020.1816304
22. Menning N. (2003). *Reforma gosudarstvennogo upravleniya: mezhdunarodnyj opyt/Nik Menning, Nil Parison. Per. angl. - M.: Izdatel'stvo «Ves' Mir», S. 233.*
23. Meuser, M. and Nagel, U. (1991) "ExpertInneninterviews – vielfacherprobt, wenigbedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion" in Garz, D. and Kraimer, K. (eds) *Qualitativ-empirische Sozialforschung* (Opladen: Westdeutscher Verlag), pp. 441–71.n
24. Ministry for Government Transformation and the Civil Service (2022). *Transforming the French civil service to meet the challenges of the 21st century*. Available: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2022/04/Presentation_french-civil-service.pdf
25. Momen, N., Ferdous, J. (2023). Governance in Bangladesh Innovations in Delivery of Public Service *New Frontiers in Regional Science: Asian Perspectives* 68. Springer.
26. OECD (2017), *Core Skills for Public Sector Innovation*, OECD Publishing, https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf.
27. OECD (2017), *Core Skills for Public Sector Innovation*, OECD Publishing, https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf.
28. Pan Suk Kim (2020) New development: Competency assessment system and practice in government—the South Korean experience, *Public Money & Management*, 40:8, 611-614, DOI: 10.1080/09540962.2020.1802891
29. Peters, B. Guy, 'The Administrative Tradition Approach to Public Bureaucracy', *Administrative Traditions: Understanding the Roots of Contemporary Administrative Behavior* (Oxford, 2021; online edn, Oxford Academic, 18 Feb. 2021), <https://doi.org/10.1093/oso/9780198297253.003.0002>
30. Reeder, N. (2020). Organizational culture and career development in the British civil service. *Public Money & Management*, 40(8), 563–572. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1754576>
31. Reichard, C., Schröter, E. (2021) *Civil Service and Public Employment*. Public Administration in Germany. Palgrave Macmillan,

- Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53697-8_13
32. Scott, R. J., & Macaulay, M. (2020). Making sense of New Zealand's 'spirit of service': Social identity and the civil service. *Public Money & Management*, 40(8), 583–592. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1735109>
 33. Starovoitov A.V. (2003). Reforming the Russian State Civil Service and the Experience of Foreign Countries. Foundation «Development of Parliamentarism in Russia» (Moscow).
 34. Tony J. G. Verheijen (2008). *Independent Civil Service Systems: A Contested Value*. 265. Berlin, New York: de Gruyter Recht
 35. Vainius Smalskys (2017) *Civil Service Systems*. Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.160>
 36. Van der Meer, F.M., Steen, T., Wille, A. (2007). *Western European Civil Service Systems: A Comparative Analysis*. The Civil Service in the 21st Century. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230593084_3
 37. Jing K, Zhu Q. (2012). Civil Service Reform in China: An unfinished task of value balancing. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 32. № 2. P. 134-148.
 38. Kotchegura A. (2008). *Civil Service Reform in Post-Communist Countries*. Leiden: University Press
 39. Exclusive (2015). *Public Service: World Experience and Kazakhstan*. Available: <https://www.exclusive.kz/expertiza/politika/12440/>
 40. Kononova D. S. (2018). Features of foreign models of organization and reform of public administration institutions. Available: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/60207/1/978-5-7996-2406-4_01_18.pdf
 41. Urbanovic, Jolanta & Smalskys, Vainius. (2017). *Civil Service Systems*. 10.1093/acrefore/9780190228637.013.160.
 42. Van Audenhove, L., & Donders, K. (2019). Talking to People III: Expert Interviews and Elite Interviews. In H. Van den Bulck, M. Puppis, K. Donders, & L. Van Audenhove (Eds.), *The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research* (pp. 179–197). Springe

ANALYSIS OF PUBLIC SERVICE MODELS IN FOREIGN COUNTRIES AND THE PROSPECTS FOR THEIR ADAPTATION IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Bokayev B.N.

PhD

Syracuse University

Syracuse (USA)

email: bbokayev@syr.edu

<https://orcid.org/0000-0002-1037-7085>

Torebekova Z.T.

PhD

Center for Research,

Analysis and Performance Evaluation

of the Supreme Audit Chamber of the Republic of

Kazakhstan

Astana, Kazakhstan

e-mail: Z.Torebekova@stateaudit.kz

Zharov E.K.*

PhD

Academy of Public Administration under

the President of the Republic of Kazakhstan

Astana, Kazakhstan

email: yerzhan.zharov@apa.kz

<https://orcid.org/0000-0003-3567-4673>

Baktiyarova G.N.

Member of Research Group,

the Center for Analytical Research

and Evaluation

of the Supreme Audit Chamber

of the Republic of Kazakhstan

Astana, Kazakhstan

bgn-89@mail.ru

Annotation. *The purpose of the work is to analyze and evaluate the models of civil service adapted in international practice, as well as to identify promising directions for the development of civil service in the Republic of Kazakhstan.*

The article deals with topical issues of public service reform in foreign countries, examines different models of public service in international practice, their advantages and disadvantages. Prospective directions of public service improvement taking into account international experience are defined.

During the research methods of analysis, comparison, observation, induction and deduction and logical approach were used.

The results of the study showed that to date there are several models of public service. Each of these models was formed taking into account the development of national legislation and social relations in a particular country. Also noted are characteristic features of civil service models in foreign countries, which can be successfully implemented in national practice and legislation. In particular, the conclusion is made that for Kazakhstan the option of civil service system of continental model with the use of some elements of the Anglo-Saxon model is optimal. Recommendations on strengthening participative management in the civil service, unification of the principles of entry into the administrative civil service and law enforcement service, formation of a sectoral personnel reserve from among persons working in the quasi-public and private sectors are formulated.

Keywords: *public service, career and positional model, strategy, practice*

ШЕТ ЕЛДЕРДЕГІ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ ҮЛГІЛЕРІН ТАЛДАУ ЖӘНЕ ОЛАРДЫҢ ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА БЕЙІМДЕЛУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ

Боқаев Б.Н.

PHD

Сиракуз университеті
Сиракьюз қаласы, АҚШ
email: bbokayev@syr.edu
<https://orcid.org/0000-0002-1037-7085>,

Торбекова З.Т.

PHD

Қазақстан Республикасы Жоғарғы есеп
палатасының
Зерттеулер, талдау және тиімділікті бағалау
орталығы,
Астана қ., Қазақстан
email: Z.Torebekova@stateaudit.kz

Жаров Е.Қ.*

PHD

Қазақстан Республикасы Президентінің
жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы
Астана қ., Қазақстан
email: yerzhan.zharov@apa.kz
<https://orcid.org/0000-0003-3567-4673>

Бақтиярова Г.Н.

Зерттеу тобының мүшесі

Қазақстан Республикасы Жоғарғы есеп
палатасының
Зерттеулер, талдау және тиімділікті бағалау
орталығы,
Астана қ., Қазақстан
bgn-89@mail.ru

***Аңдатпа.** Жұмыстың мақсаты – халықаралық тәжірибеге бейімделген мемлекеттік қызмет үлгілерін талдау және бағалау, сондай-ақ Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметінің келекешектегі дамуының бағыттарын айқындау.*

Мақалада шет елдердегі мемлекеттік қызметті реформалаудың өзекті мәселелері қарастырылып, халықаралық тәжірибедегі мемлекеттік қызметтің әртүрлі үлгілері, олардың артықшылықтары мен кемшіліктері қарастырылған. Халықаралық тәжірибені ескере отырып, мемлекеттік қызметті жетілдірудің перспективалық бағыттары айқындалды.

Зерттеу барысында талдау, салыстыру, бақылау, индукция мен дедукция әдістері және логикалық тәсіл қолданылды.

Зерттеу нәтижелері қазіргі кезеңде мемлекеттік қызметтің бірнеше моделі бар екенін көрсетті. Бұл үлгілердің әрқайсысы белгілі бір елдегі ұлттық заңнаманың және қоғамдық қатынастардың дамуын ескере отырып қалыптасты. Сондай-ақ, ұлттық тәжірибеде және заңнамада сәтті енгізуге болатын шет елдердегі мемлекеттік қызмет үлгілерінің сипатты ерекшеліктері атап өтілді.

Атап айтқанда, Қазақстан үшін англосаксандық үлгінің жекелеген элементтерін пайдалана отырып, континенттік үлгідегі мемлекеттік қызмет жүйесі оңтайлы нұсқа болып табылатынына қорытынды жасалды. Мемлекеттік қызметте партисипативтік басқаруды күшейту, мемлекеттік әкімшілік қызметке және құқық қорғау қызметіне қабылдау қағидаттарын үйлестіру, квазимемлекеттік және жеке секторларда жұмыс істейтін қызметшілер қатарынан салалық кадрлық резервті қалыптастыру бойынша ұсынымдар тұжырымдалды.

***Түйін сөздер:** мемлекеттік қызмет, мансап және лауазым үлгісі, стратегиясы, практикасы*