



# **МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ВОПРОСАМ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

Кошербаева А.Б., Агубаев Н.Ж., Жаров Е.К.



УДК 35.07 (574) (072)  
ББК 67.401я73

**Рецензенты:**

Хамбар Б., к.э.н.  
Макулбаева Г.А., PhD

**ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ: Методическое пособие. – Астана, 2023. – 83 с.**

ISBN 978-601-08-3581-8

В данном пособии рассматриваются вопросы государственного управления и государственной службы в деятельности международных организаций, нормативно-правовая база регулирования государственной службы в Республике Казахстан. На основе анализа лучших международных практик представлены рамки цифрового государственного управления и компетенции лидера на государственной службе.

*Разработано в рамках реализации Программно-целевого финансирования ИРН BR18574203 «Научно-методологическое обоснование процессов развития государственной службы и трансформация деятельности государственных органов в контексте строительства Нового Казахстана»*

©АГУ при Президенте РК  
©Кошербаева А.Б., Агубаев Н.Ж., Жаров Е.К., 2023

# Содержание



**1 Вопросы государственного управления и государственной службы в деятельности международных организаций**



**2 Нормативная правовая основа регулирования государственной службы Республики Казахстан**



**3 Цифровое государственное управление**



**4 Лидерство на государственной службе: компетенции**

# Введение

Государственный служащий должен соответствовать трем критериям:

исполнение должностных обязанностей государственного уровня, установленных законодательством

зачисление в штат государственного органа

обеспечение из государственного бюджета зарплатой и социальными материальными льготами

# **Вопросы государственного управления и государственной службы в деятельности международных организаций**

Раздел 1

# Вопросы государственного управления и государственной службы в деятельности международных организаций



**Организация  
Объединенных  
Наций**



**Организация  
экономического  
сотрудничества  
и развития**



**Open Government  
Partnership**





## 1.1 Организация Объединенных Наций

# ООН рассматривает сферу государственного управления как один из ключевых институциональных факторов, способствующих достижению целей устойчивого развития ООН до 2030 года



## Подход ООН к выработке рекомендаций по развитию институтов государственного управления

создание и продвижение глобальной рабочей сети (the United Nations Public Administration Network – UNPAN), объединяющей международные, региональные, субрегиональные и национальные институты, а также отдельных экспертов, работающих над вопросами эффективного государственного управления



## Деятельность сети UNPAN

координируется Подразделением по государственным институтам и цифровому правительству (DPIDG) Департамента экономики и социальных вопросов ООН в тесном партнерстве с 32 институтами



**ООН рассматривает сферу государственного управления как один из ключевых институциональных факторов, способствующих достижению цели устойчивого развития ООН до 2030 года**

**Тематика совместной работы распределяется по шести направлениям**

- государственное управление и институты,
- лидерство и способности государственных служащих,
- участие и отчетность,
- инновации и предоставление услуг,
- цифровое правительство,
- местное госуправление

## **Курсы Учебного центра UNPAN делятся на четыре тематических блока\*:**

Управление взаимодействием с гражданами и развитием (вопросы: расширение гражданского участия; использование открытых правительственных данных при взаимодействии с гражданами)

Электронное и мобильное правительство (вопросы: особенности внедрения электронного правительства; исследования ООН; принципы электронного правительства; инфраструктура его развития; стратегии и методологии работы и другие)

Управление учреждениями и человеческими ресурсами (вопросы: предупреждение коррупции; децентрализованное управление; развитие потенциала менеджеров по персоналу и другие)

Управление знаниями в государственном секторе (вопросы: управление знаниями в государственной организации; обучение навыкам разработки стратегий и другие)

## Электронный ресурс Governance World Watch

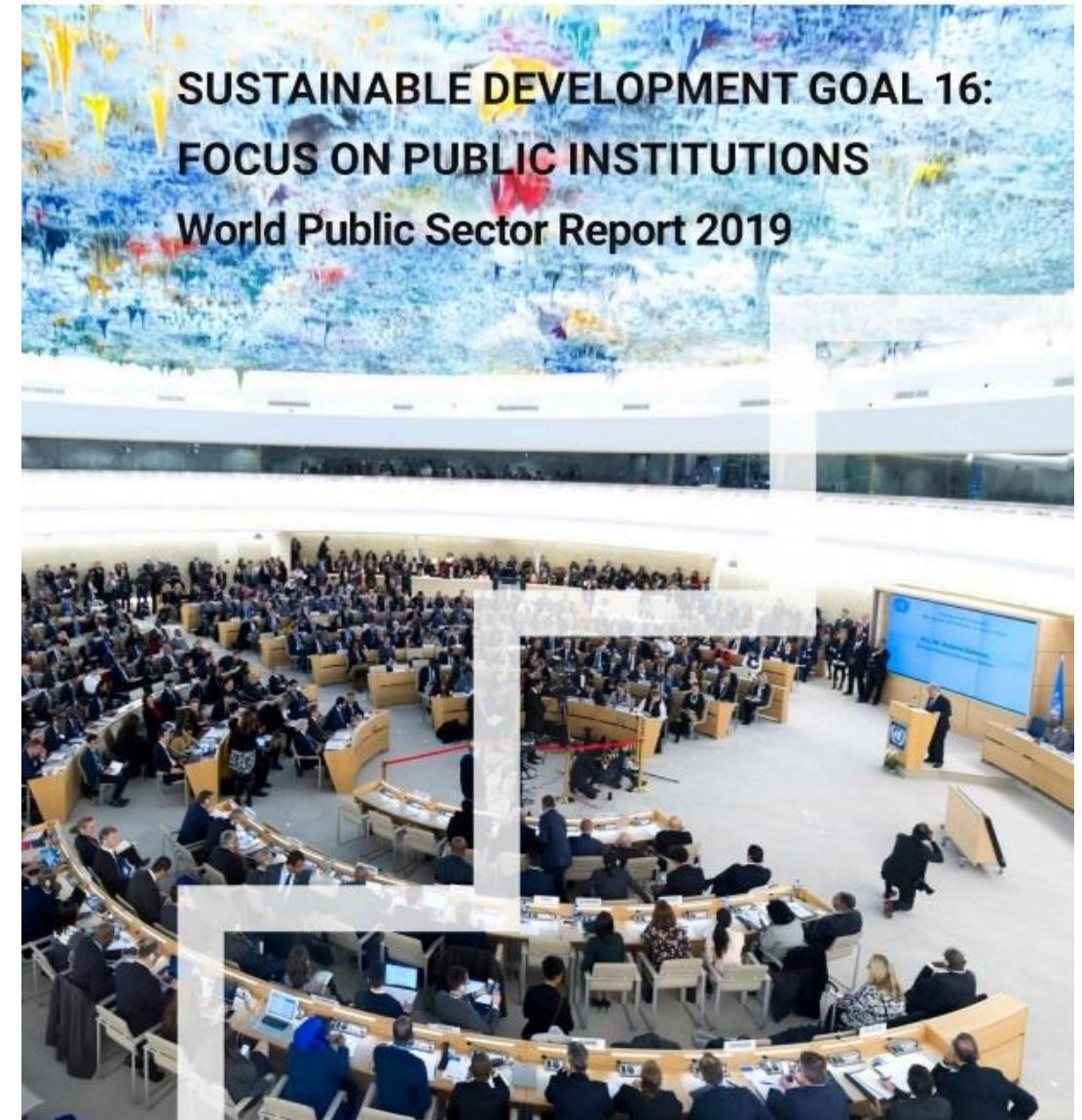
[https://publicadministration.un.org/publications/content/gov\\_world\\_watch.html](https://publicadministration.un.org/publications/content/gov_world_watch.html)

Постоянно обновляемая информация о наиболее значимых событиях в области управления и государственного управления



United Nations

Department of Economic and Social Affairs



Introduction

Featured Titles

DPIDG e-Library

UNPAN

CEPA

UNPACS

UN Publications

## Governance World Watch

Available on UNPAN, Governance World Watch provides the latest news stories in governance and public administration, gathered and submitted by regional partners of the United Nations Public Administration Network (UNPAN) from around the world into a single resource.


Governance World Watch is a vital and timely series for research and

**Поиск решений и обмен опытом по проблемам совершенствования государственного управления в рамках Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН)**

Страны, осуществляющие модернизацию государственной службы, включая Казахстан используют:

Руководство по оценке деятельности органов государственного управления  
(Руководство по оценке деятельности органов государственного управления  
URL:  
<https://www.undp.org/kazakhstan/publications>

Новая концепция государственного управления – «Good Governance»  
(«Надлежащее управление»)  
12 Principles of Good Governance. URL:  
[https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#%2225565951%22:\[10\]](https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#%2225565951%22:[10])



## **1.1.1 Применение принципов надлежащего управления**

---

В 1997 году в документах Программы развития ООН впервые была предложена новая концепция государственного управления – «Good Governance» («Надлежащее управление»)

#UNCERA **Принципы надлежащего управления для реализации ЦУР:**

**Эффективность :**

- компетентность
- разумная государственная политика
- сотрудничество

**Подотчетность:**

- добропорядочность
- открытость
- независимый надзор

**Инклюзивность:**

- никто не должен быть забыт
- недискриминация
- участие
- субсидиарность
- равенство между поколениями

# Эффективность:

## Компетентность

- Для повышения эффективности организации должны иметь достаточный опыт, располагать ресурсами и средствами для того, чтобы задачи, входящие в их ведение были выполнены надлежащим образом\*

## Общепринятые стратегии

- профессиональных качества гражданских служащих – залог их продвижения по службе
- стратегическое управление человеческими ресурсами
- профессиональная подготовка государственных служащих и развитие их управленческих качеств
- менеджмент служебной деятельности
- управление, ориентированное на результаты
- управление финансами и контроль
- управление поступлениями в бюджет
- инвестирование в электронные методы государственного управления



# Эффективность:

## Разумная государственная политика

- в целях достижения результата направления государственной политики должны быть четко согласованы между собой и основаны на обоснованных решениях

## Общепринятые стратегии

- стратегическое планирование и прогнозирование
- анализ воздействия НПА
- применение комплексного подхода к формированию политики
- укрепление национальных статистических систем
- системы контроля и оценки
- взаимодействие между наукой и политикой
- механизмы управления рисками
- обмен данными





# Эффективность:

## Сотрудничество

- Совместное принятие решений для реализации одних и тех же целей, замыслов и результатов

## Общепринятые стратегии

- координация деятельности государственных органов под руководством главы государства или правительства
- координация и диалог между государственными органами на всех уровнях и во всех функциональных областях
- повышение осведомленности о целях в области устойчивого развития
- управление с использованием сетевых ресурсов
- партнерства с участием многих заинтересованных сторон



# Подотчетность:

## Добросовестность

- соблюдение государственными служащими принципов честности, справедливости и этичности при выполнении ими своих обязанностей

## Общепринятые стратегии

- содействие проведению политики добропорядочности
- этические кодексы государственных служащих
- конкурсная основа проведения государственных закупок
- борьба со взяточничеством и злоупотреблением влиянием в корыстных целях
- предотвращение конфликта интересов
- протекция лиц, информирующих о нарушениях
- адекватное вознаграждение и введение справедливой шкалы оплаты труда государственных служащих



# Подотчетность:

## Транспарентность

➤ учреждения должны быть открытыми и беспристрастными в целях обеспечения подотчетности и возможности контроля со стороны общественности и содействовать доступности информации, допуская лишь конкретные и ограниченные исключения, предусмотренные законом

## Общепринятые стратегии

- оперативное раскрытие информации
- прозрачность бюджета
- открытость данных проводимой государственной политики
- реестры бенефициарного владения
- реестры лоббистов



# Подотчетность:

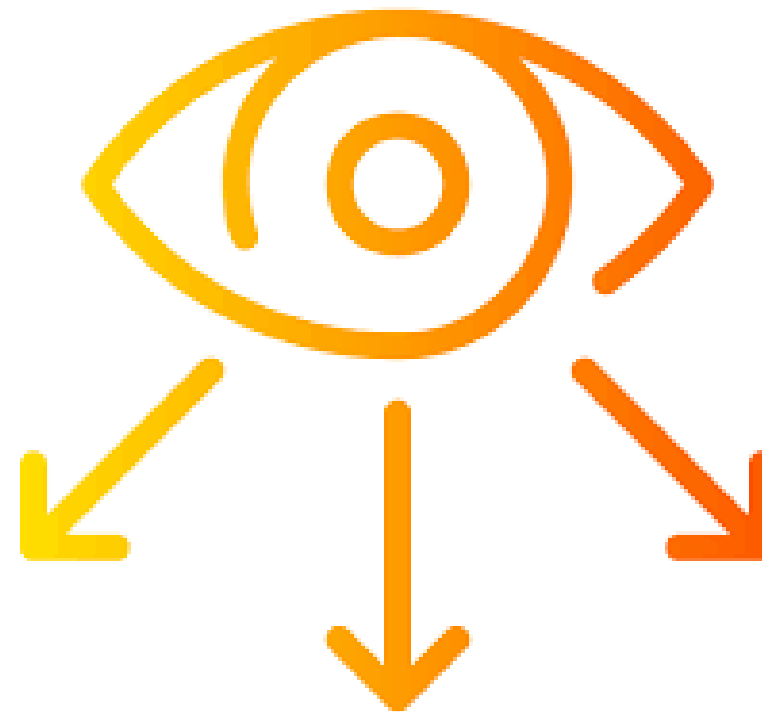
---

## Независимый надзор

- строгое соблюдение профессиональных норм надзорными органами, включая независимость и неподверженность влиянию в целях соблюдения принципа доверия к правительству

## Общепринятые стратегии

- независимость организаций, занимающихся нормотворчеством
- процедуры пересмотра административных решений судами или иными органами
- независимый аудит
- верховенство закона



# Инклюзивность:

## Принцип «Никто не должен быть забыт»

- учет потребностей всех слоев общества, в том числе беднейших и наиболее уязвимых и подвергающихся дискриминации в целях реализации ими своего потенциала

## Общепринятые стратегии

- справедливая денежно-кредитная и бюджетная политика
- социальная справедливость
- дезагрегирование данных
- оценка, мониторинг и обзор



**LEAVE  
NO ONE  
BEHIND**

# Инклюзивность:

## Недискриминация

➤ доступ на государственную службу должен предоставляться на общих условиях равенства, без различий по признакам расы, цвета кожи, пола, языка, религии, политических или иных убеждений, национального или социального происхождения, имущественного положения, места рождения, инвалидности и другим признакам

## Общепринятые стратегии

- кадровое разнообразие в государственном секторе
- запрещение дискриминации в области предоставления государственных услуг
- предоставление услуг на разных языках
- стандарты доступности
- аудит учреждений
- составление бюджета



# Инклюзивность:

---



## Участие

активное участие политических групп в решении вопросов, которые их непосредственно затрагивают



## Общепринятые стратегии

справедливые и свободные выборы  
процесс консультаций с общественностью

участие заинтересованных сторон

Вовлечение сообщества в составление бюджета

инициативность общин



# Инклюзивность:

---



## Субсидиарность

Выполнение центральными органами только тех функций, которые не могут быть выполнены эффективно на более низком или местном уровне



## Общепринятые стратегии

бюджетно-налоговый федерализм  
укрепление управления на уровне городов

укрепление систем местного финансирования

укрепление местного потенциала в плане предупреждения внешних потрясений, адаптации к ним и смягчения их последствий

многоуровневое управление





# ИНКЛЮЗИВНОСТЬ:



## Равенство между поколениями

Планирование учреждениями своих действий для удовлетворения краткосрочных потребностей нынешнего поколения в увязке с более долгосрочными потребностями будущих поколений



## Общепринятые стратегии

оценка воздействия экосистемных факторов на устойчивое развитие  
регулирование государственного долга в долгосрочном плане  
поощрение долгосрочного территориального планирования и развития территорий  
управление экосистемами



#Generation Equality

# Для чего они разработаны?

Принципы разработаны для того, чтобы:

построить сильные институты на всех уровнях

служить отправной точкой, объединяющей соответствующие стандарты и технические руководства.

информировать об инициативах по реформам государственного сектора для достижения ЦУР

# Принципы:

разработаны  
Комитетом  
экспертов в  
государственном  
управлении  
специально для  
реализации ЦУР

одобренны  
Экономическим  
и Социальным  
Советом ООН

разработаны на  
основе  
соглашений  
Организации  
Объединенных  
Наций

# Какую выгоду от них могут получить страны?

## Принципы могут быть использованы:

в качестве  
аналитической  
основы при  
формулировании  
политики

в качестве  
руководства при  
оценке  
институционального  
потенциала,  
процессов и  
культуры

в качестве основы  
для инициатив по  
повышению  
осведомленности и  
обучению ЦУР.

# Для эффективной реализации надлежащего управления необходимо следовать таким принципам, как:

1. От производительности к потенциалу

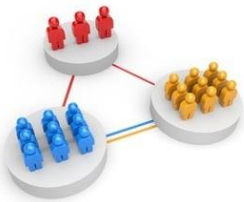
2. От результатов к процессам

3. От координации действий к координации видения

4. От управления к лидерству

# Стратегическая цель совместного управления (сверху вниз)

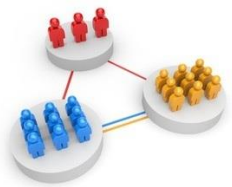




# Описание концептуальной основы совместного управления

категория	подкатегория	характеристики	описание
<b>Совместное управление</b>	<i>Инструменты и механизмы</i>	Руководство политических агентов	Влияние политического лидерства на уровни совместного управления
		Механизмы и институциональные аспекты	Правовые или институциональные аспекты, влияющие на функционирование системы совместного управления
		Профессиональная структура	Профессиональная структура для создания, координации и артикуляции процесса совместного управления.
		Механизмы взаимодействия и участия	Инструменты для обсуждения мнений и участия

Source: <https://www.redalyc.org/journal/1931/193157941047/html/>



# Описание концептуальной основы совместного управления

категория	подкатегория	характеристики	описание
<b>Совместное управление</b>	<i>Надлежащее управление</i>	Способность к кооперации	Способность сотрудничать и вовлекать различные заинтересованные стороны в процесс участия
		Баланс власти и консенсус	Переговорный процесс между независимыми заинтересованными сторонами в условиях баланса сил для достижения решения и достижения соглашений на основе здравого смысла.
		Долгосрочное видение	Разработка долгосрочной политики и планов, направленных на устойчивое развитие, с участием заинтересованных сторон общества
		Коммуникации и открытость	Коммуникационные процессы и необходимые функции для развития доверия





## **1.2 Организация экономического сотрудничества и развития**

**ОЭСР разрабатывает стандарты государственного управления на принципах, единых для всех государств-членов, что предполагает определенные обязательства по имплементации ими рекомендаций**

**Выполнение  
данных  
обязательств  
отражается**

- в страновых отчетах, обязательных для членов ОЭСР
- Их публикуют и страны-кандидаты

**Экспертные  
оценки**

- Один раз в 5 – 6 лет Комитетом содействия развитию ОЭСР (ДАС)

Взаимодействие Республики Казахстан с Организацией экономического сотрудничества и развития началось в 2008 году в рамках Евразийской программы конкурентоспособности – региональной программы ОЭСР под управлением Секретариата Глобальных связей

## **Республика Казахстан участвует:**

**□ в 37 рабочих органах Организации, из них:**

✓ в 18 комитетах и рабочих органах – статус «приглашенного»,

✓ в 10 комитетах и рабочих органах – статус «участника»,

✓ в 2 комитетах статус «ассоциированного члена»

✓ и в 7 структурах в статусе «партнера».

**□ Также страна присоединилась к 42 правовым инструментам ОЭСР**

# Меморандум о взаимопонимании между Правительством РК и ОЭСР в отношении Страновой программы, направленной на содействие Казахстану в реализации национальных реформ (22 мая 2015 г.)

**1-ый этап  
реализации  
программы (2015-  
2017)**

- обзор «Реформы в Казахстане: успехи, задачи и перспективы»\*

**Последующие  
обзоры**

- вопросы децентрализации и многоуровневого управления\*\*,
- формирования эффективного, стратегического и подотчетного государства,
- бенчмаркинг реформы государственной службы

\* Реформы в Казахстане: успехи, задачи и перспективы. (2018). URL: <https://www.oecd.org/eurasia/countries/Eurasia-Reforming-Kazakhstan-Progress-Challenges-Opport.pdf>

\*\* OECD (2017), Decentralisation and Multi-level Governance in Kazakhstan, OECD Publishing. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280700-en>

\*\*\* OECD (2017), Towards a More Effective, Strategic and Accountable State in Kazakhstan, OECD Publishing. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264284005-en>

\*\*\*\* OECD (2018), Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan, OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/countries/kazakhstan/benchmarking-civil-service-reform-in-kazakhstan-9789264288096-en.htm>

# Меморандум о взаимопонимании между Правительством Казахстана и ОЭСР, подписанный в 2018 году

## ЦЕЛЬ

- проведение структурных реформ и совместных исследований на основе рекомендаций ОЭСР, участие Казахстана в работе структур ОЭСР, присоединение к различным правовым инструментам

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

- конкуренция,
- государственная собственность и приватизация
- конкурентоспособность
- образование и навыки
- финансовые вопросы
- политика зеленого роста и окружающей среды
- здоровье,
- занятость и социальная интеграция
- инвестиционный и деловой климат
- государственное управление и борьба с коррупцией
- торговля

# Меморандум о взаимопонимании между Правительством Республики Казахстан и Организацией экономического сотрудничества и развития на 2023-2026 годы

## План действий (Action Plan) на 2022-2025 годы

- проведение ряда тематических обзоров (анализ текущего состояния экономической системы страны на соответствие стандартам ОЭСР, по завершении которого представляются рекомендации),
- присоединение к трем правовым инструментам (нормативные документы ОЭСР, в том числе решения, рекомендации и кодексы),
- проведение работы по аналитическим инструментам



# Необходимые качества государственных служащих согласно ОЭСР\*:



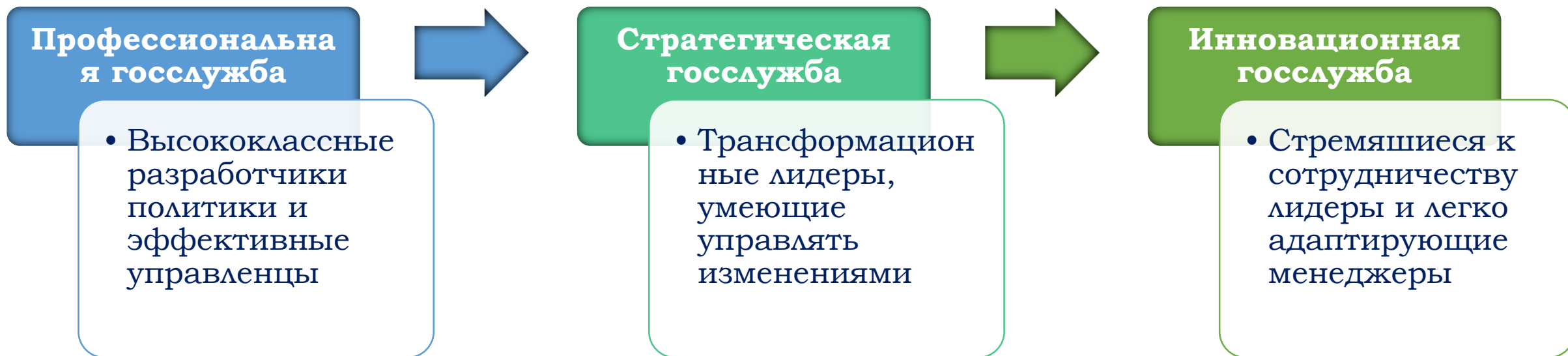
\* [https://www.gov.kz/uploads/2019/12/23/acbac77bf15bb83a000716d3af6bf548\\_original.750837.docx](https://www.gov.kz/uploads/2019/12/23/acbac77bf15bb83a000716d3af6bf548_original.750837.docx)

# Характеристики государственной службы согласно ОЭСР:





# Качества управленцев согласно ОЭСР:



ОГР - международная  
организация,  
официально  
учреждённая 20  
сентября 2011 года для  
утверждения идеалов  
открытого государства

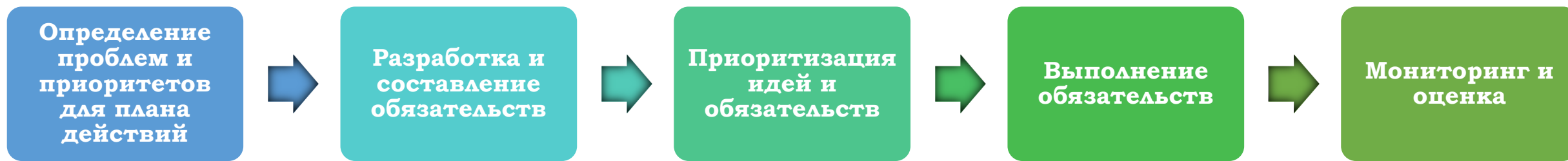
## 1.3 Open Government Partnership



# В основе участия в OGP лежат планы действий

онлайн-процесс совместного создания OGP

(<https://www.opengovpartnership.org/documents/taking-the-ogp-co-creation-process-online/>)



## Условие вступления в OGP

С момента своего основания в 2011 году OGP выросла до 75 стран и 104 местных юрисдикций, которые работают вместе с тысячами организаций гражданского общества

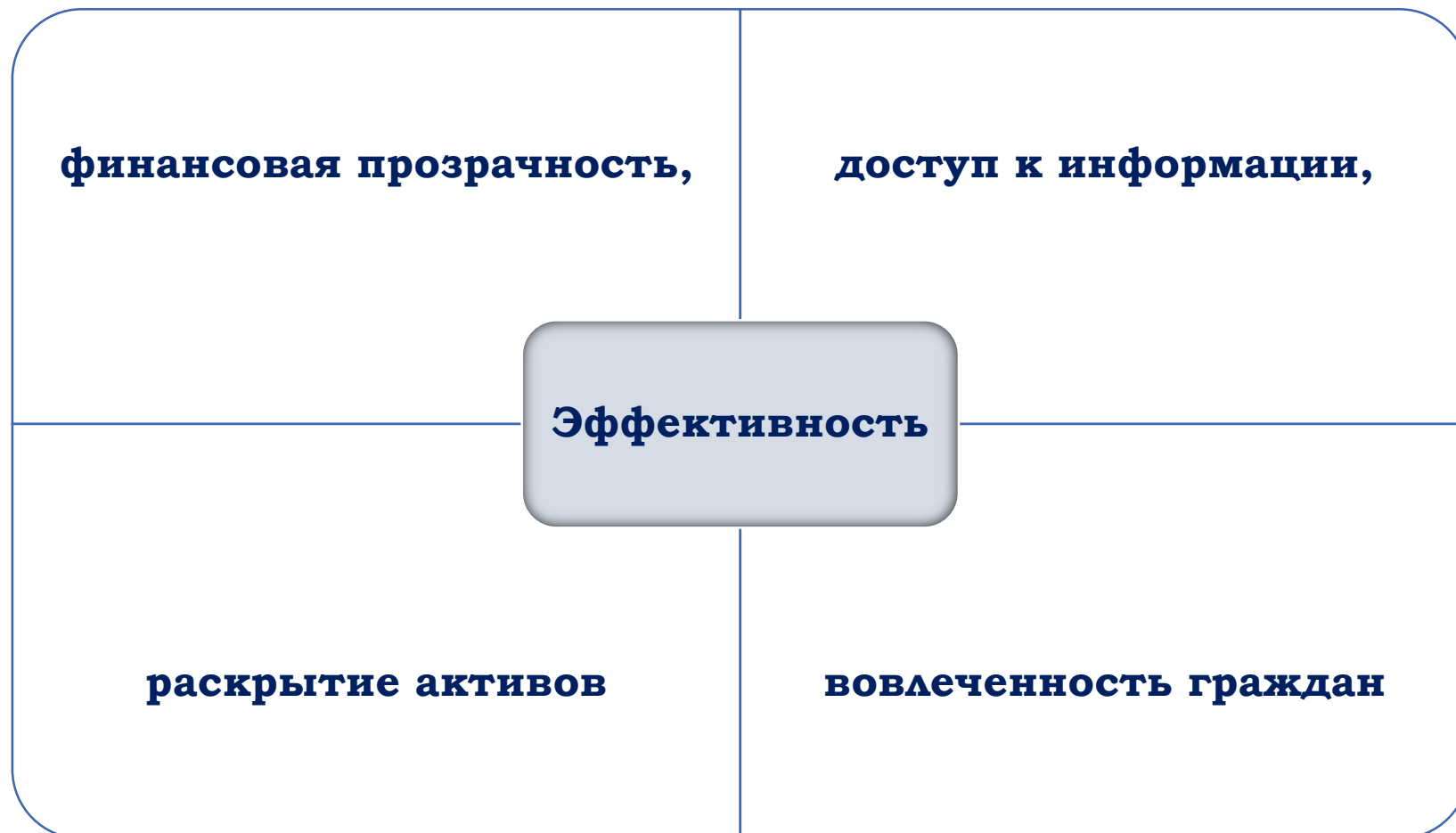
## ПРИНЯТИЕ ДЕКЛАРАЦИИ «ОТКРЫТОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО»

В соответствии с Концепцией развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, утвержденной Указом Президента 26 февраля 2021 года, будет проработан вопрос об участии Республики Казахстан в OGP

# Право на участие в Партнерстве определяется путем оценки эффективности стран в четырех важнейших областях открытого правительства:


По каждому из показателей присваивается до 4 баллов, максимальное количество – 16.

Порог соответствия основным критериям отбора – не менее 75% от общего количества возможных баллов (12 из 16).



- **Первый показатель «Прозрачность бюджета»** оценивает своевременную публикацию проектов бюджетов и аудиторского отчета на основе данных Международного бюджетного партнерства (*Open Budget Survey, 2022*).
  - По этому показателю Казахстан набрал максимальные 4 балла.
- **Второй показатель – «Доступ к информации»**, который предусмотрен на законодательном уровне. Оценка основана на информации Правовой инициативы Института «Открытое общество» (2019).
  - По этому показателю наша страна также набрала максимальные 4 балла.

- **Показатель «Раскрытие информации об активах государственных служащих»** основан на базе данных раскрытия финансовой информации государственных служащих Всемирного банка (World Bank. 2021).
  - По этому показателю Казахстан набрал 2 балла из 4 возможных.
- **Следующий показатель – «Вовлеченность граждан»**, который отражает открытость правительства к участию граждан в разработке политики и принятии решений, а также основных мерах по защите гражданских свобод,
  - где наша страна также набрала 2 балла.



ОГР не предписывает стандарты к открытости, которым страна должна следовать,

не указывает, что нужно менять в первую очередь.

Вместо этого ОГР призывает правительства и граждан каждой страны самостоятельно, на основе лучших практик, вместе определить собственные приоритеты по реформам



# **Нормативная правовая основа регулирования государственной службы Республики Казахстан**

Раздел 2



**В настоящее время государственная служба в Республике Казахстан претерпевает значительные изменения в условиях новых требований и ВЫЗОВОВ.**

**ЭТО ВКЛЮЧАЕТ ИЗМЕНЕНИЯ В:**

организационной  
структуре

процедурах

политике и  
правилах работы  
государственных  
органов

# Нормативная правовая основа регулирования государственной службы Республики Казахстан

Документы Системы государственного  
планирования

Отраслевое законодательство,  
регулирующее сферу государственной  
службы

Ведомственные нормативные акты

# Следует обратить внимание на соответствующие документы современной нормативно-законодательной базы Республики Казахстан:

Закон «О государственной службе РК»,

основные положения «Антикоррупционной политики РК»,

«Этический кодекс госслужащих РК»

и другие

# Документы Системы государственного планирования в сфере государственной службы

№	Программный документ	Приоритеты	Дата издания
<b>1. Документы первого уровня</b>			
1	Стратегия «Казахстан-2050»	Экономическое и социальное развитие, поддержка предпринимательства укрепление государственности и демократии, внешняя политика, патриотизм	Декабрь, 2012 г.
2	План нации «100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ»	формирование современного государственного аппарата, обеспечение верховенства закона, индустриализация и экономический рост, нация единого будущего, прозрачное подотчетное государство	Май, 2015 г.
3	Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года	Диверсификация экономики, благосостояние людей, привлечение инвестиции, экология, цифровизация, государственный сектор, противодействие коррупции, модернизация общественное сознание	Февраль, 2018 г.
4	Государственная программа «Цифровой Казахстан»	Цифровизация отраслей экономики, цифровизация госорганов, развитие цифровой грамотности, развитие технологий, информационная безопасность	Декабрь, 2017 г.
<b>1. Документы второго уровня</b>			
5	Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года	Формирование клиентоориентированного, эффективного и открытого государственного аппарата, улучшение качества человеческих ресурсов, формирование эффективного, квазигосударственного сектора, совершенствование местного самоуправления, трансформация судебной системы правоохранительной системы	Февраль, 2021 г.
<b>1. Документы третьего уровня</b>			
6	Стратегический план Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2020–2024 годы	Стратегические направления, цели, целевые индикаторы развития сферы государственной службы в среднесрочном периоде	2020 г.

# Перечень законов, нормативных актов, определяющих полномочия, задачи и функции управления

№	Нормативный правовой акт
1	Конституция Республики Казахстан <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000_">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000_</a>
2	Конституционный закон Республики Казахстан от 26 декабря 1995 года N 2733 «О Президенте Республики Казахстан» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000001">https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000001</a>
3	О Правительстве Республики Казахстан. Конституционный закон Республики Казахстан от 18 декабря 1995 г. N 2688 <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z950002688_/z952688.htm">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z950002688_/z952688.htm</a>
4	Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 4 декабря 2008 года № 95-IV. <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K080000095_">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K080000095_</a>
5	Кодекс Республики Казахстан от 25 декабря 2017 года № 120-VI ЗРК. «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000120">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000120</a>
6	Этический кодекс государственных служащих Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 153 <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000153">https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000153</a>
7	Кодекс Республики Казахстан от 5 июля 2014 года № 235-V ЗРК. «Об административных правонарушениях» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000235">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000235</a>
8	Гражданский кодекс Республики Казахстан 27 декабря 1994 года № 268-XIII <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K940001000_">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K940001000_</a>
9	Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414</a>
10	Гражданский процессуальный кодекс Республики Казахстан от 31 октября 2015 года № 377-V ЗР <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000377">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000377</a>

# Перечень законов, нормативных актов, определяющих полномочия, задачи и функции управления

№	Нормативный правовой акт
11	Земельный кодекс Республики Казахстан от 20 июня 2003 года № 442. <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K030000442">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K030000442</a>
12	Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан от 29 июня 2020 года № 350-VI. <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350</a>
13	Закон Республики Казахстан от 6 апреля 2016 года № 480-V ЗРК «О правовых актах» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1600000480">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1600000480</a>
14	Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416</a>
15	Закон Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года № 410-V ЗРК «О противодействии коррупции» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410</a>
16	Закон Республики Казахстан от 15 апреля 2013 года № 88-V «О государственных услугах» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1300000088">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1300000088</a>
17	Закон Республики Казахстан от 16 июля 2001 года № 242 «Об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Казахстан» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000242">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000242</a>

# Перечень законов, нормативных актов, определяющих полномочия, задачи и функции управления

№	Нормативный правовой акт
18	Закон Республики Казахстан от 16 мая 2014 года № 202-V ЗРК «О разрешениях и уведомлениях» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1400000202">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1400000202</a>
19	Закон Республики Казахстан от 4 декабря 2015 года № 434-V ЗРК «О государственных закупках» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000434">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000434</a>
20	Закон Республики Казахстан от 11 июля 1997 года N 151 «О языках в Республике Казахстан» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z970000151_">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z970000151_</a>
21	Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 11 декабря 2015 года № 648 «Об утверждении Правил осуществления государственных закупок» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500012590">https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500012590</a>
22	Закон Республики Казахстан от 15 марта 1999 года N 349-1 «О государственных секретах» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z990000349_">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z990000349_</a>
23	Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 152 «О некоторых вопросах прохождения государственной службы» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000152">https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000152</a>
24	Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года № 360-VI ЗРК «О здоровье народа и системе здравоохранения» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000360">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000360</a>
25	О доступе к информации. Закон Республики Казахстан от 16 ноября 2015 года № 401-V ЗРК. <a href="https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39415981">https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39415981</a>
26	Об общественных советах. Закон Республики Казахстан от 2 ноября 2015 года № 383-V ЗРК. <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000383">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000383</a>
27	О саморегулировании. Закон Республики Казахстан от 12 ноября 2015 года № 390-V ЗРК. <a href="https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36858926">https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36858926</a>

# Перечень законов, нормативных актов, определяющих полномочия, задачи и функции управления

№	Нормативный правовой акт
28	О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан. Закон Республики Казахстан от 23 января 2001 года № 148 <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000148_">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000148_</a>
29	Закон Республики Казахстан от 4 декабря 2015 года № 434-V ЗРК «О государственных закупках» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000434">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000434</a>
30	О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам местного государственного управления и самоуправления. Закон Республики Казахстан от 9 февраля 2009 года № 126-IV <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z090000126_">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z090000126_</a>
31	Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522">https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522</a>
32	Указ Президента Республики Казахстан от 18 августа 2021 года № 639 «Об утверждении Концепции развития местного самоуправления в Республике Казахстан до 2025 года» <a href="https://adilet.zan.kz/rus/archive/docs/U2100000639/10.04.2023">https://adilet.zan.kz/rus/archive/docs/U2100000639/10.04.2023</a>
33	Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 954 «О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения, столицы». <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954_">https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954_</a>
34	О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам общественного контроля, совершенствования административных процедур. Закон Республики Казахстан от 2 октября 2023 года № № 31-VIII <a href="https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32934713">https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32934713</a>



# ВЕДОМСТВЕННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

## В сфере контроля за качеством оказания государственных услуг

Приказ исполняющего обязанности Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан «Об утверждении реестра государственных услуг» от 31 января 2020 года № 39/НҚ.

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции «Об утверждении Правил государственного контроля за качеством оказания государственных услуг» от 8 декабря 2016 года № 78.

Совместный приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 19 апреля 2021 года № 66, Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 19 апреля 2021 года № 138/НҚ, Председателя Комитета по правовой статистике и специальным учетам Генеральной прокуратуры Республики Казахстан от 20 апреля 2021 года № 4 и Министра информации и общественного развития Республики Казахстан «Об утверждении Методики операционной оценки взаимодействия государственного органа с физическими и юридическими лицами» от 20 апреля 2021 года № 133.

# ВЕДОМСТВЕННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

## По направлению государственной службы

<p>Правила проведения конкурса на занятие административной государственной должности корпуса "Б" (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40)</p>	<p>Правила, программы и организацию тестирования административных государственных служащих, кандидатов на занятие административных государственных должностей (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40)</p>	<p>Правила и сроки проведения оценки деятельности государственных служащих (Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 152)</p>	<p>Правила и сроки проведения ротации, категории и должности государственных служащих, подлежащих ротации (Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 152)</p>
--	---	---	--

# ВЕДОМСТВЕННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

## По направлению государственной службы

<p>Правила наложения дисциплинарного взыскания на государственных служащих (Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 152)</p>	<p>Правила занятия вакантных или временно вакантных административных государственных должностей корпуса "Б" в порядке перевода без проведения конкурса (Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 152)</p>	<p>Методика по распределению административных государственных должностей корпуса "Б" по функциональным блокам (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 11 августа 2021 года № 138))</p>	<p>Методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса "А" (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 года № 13)</p>
---	---	---	--

# ВЕДОМСТВЕННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

## По направлению государственной службы

Типовая методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса "Б" (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 года № 13)

Правила разработки и утверждения должностной инструкции административного государственного служащего (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года № 20)

Типовые квалификационные требования к административным государственным должностям корпуса "Б" (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 5 апреля 2023 года № 71)

Перечень документов, представляемых кандидатами в акимы района, городов областного значения, города районного значения, села, поселка, сельского округа в соответствующую территориальную избирательную комиссию для проверки соответствия требованиям законодательства Республики Казахстан в сфере государственной службы (Совместный приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 21 июня 2021 года № 102 и Постановление Центральной избирательной комиссии Республики Казахстан от 22 июня 2021 года № 4/407)

# ВЕДОМСТВЕННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

## По направлению государственной службы

Правила стажировки административных государственных служащих (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 20 января 2017 года № 12)

Правила подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, требований к организациям образования, осуществляющим повышение квалификации государственных служащих (Постановление Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125)

Правила принесения присяги государственными служащими, депутатами Парламента Республики Казахстан и судьями Конституционного Суда Республики Казахстан (Указ Президента Республики Казахстан от 16 августа 2017 года № 532)

Правила и условия прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года № 21)

# ВЕДОМСТВЕННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

## По направлению государственной службы

<p>О Национальной комиссии по кадровой политике при Президенте Республики Казахстан и кадровых комиссиях областей, городов республиканского значения, столицы (Указ Президента Республики Казахстан от 7 марта 2013 года № 520)</p>	<p>Квалификационные требования к отдельным политическим государственным должностям (Указ Президента Республики Казахстан от 31 декабря 2020 года № 485)</p>	<p>Правила исчисления стажа работы государственных служащих, дающего право на установление должностного оклада (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 31 мая 2023 года № 125)</p>	<p>Методика операционной оценки деятельности государственных органов по блоку "Организационное развитие государственного органа" (Совместный приказ и.о. Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 27 января 2020 года № 32/НҚ и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 28 января 2020 года № 25)</p>	<p>Перечень документов, необходимых для ведения личного дела государственного служащего, Форма послужного списка государственного служащего (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 10 сентября 2021 года № 158)</p>
---	---	---	---	---



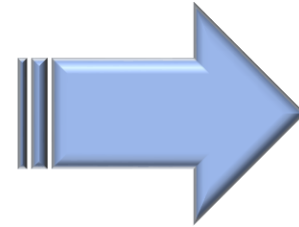
# Цифровое государственное управление

---

Раздел 3

# Управление в эпоху перемен

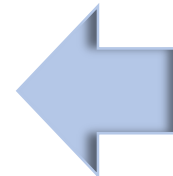
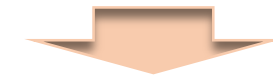
рост автоматизации, взлет искусственного интеллекта и быстрый прогресс в таких областях, как нанотехнологии и геномика оказывают влияние на:



методы функционирования правительства



правительствам необходимо будет решать проблемы одновременно



- ❑ традиционные рабочие места почти во всех отраслях – производстве, сельском хозяйстве, профессиональных услугах – будут переработаны или полностью ликвидированы,
- ❑ будет продолжаться нехватка высококвалифицированной рабочей силы,
- ❑ ранее победившая политика промышленного и экономического развития устареет

с внедрением цифровизации в свою деятельность, создавая новые, ориентированные на граждан подходы к разработке и предоставлению услуг

Источник: <https://www.bcg.com/publications/2018/governing-age-disruption>



# Вызовы государственного управления 4.0

- ✓ Первичность общества и природы
- ✓ Технологии, подобные блокчейну, вытесняют централизованные, иерархические организации, заменяя их децентрализованными, автономными структурами
- ✓ Усиливается социальное, экономическое и цифровое неравенство.

# Эксперты ОЭСР выделяют три основных этапа цифровой трансформации

## Оцифровка процессов

- в рамках которой осуществляется внедрение традиционных цифровых технологий для повышения эффективности деятельности органов власти, управления данными

## Электронное правительство

- предполагающее внедрение цифровых технологий, особенно основанных на использовании интернета, для совершенствования государственного управления

## Цифровое правительство

- при котором цифровые технологии последнего поколения (такие как интернет вещей, искусственный интеллект, предиктивная аналитика) позволяют учитывать предпочтения пользователей при формировании состава предоставляемых услуг и процедур, связанных с их получением

# Цифровая трансформация госсектора

## Аналоговое правительство

Аналоговые процедуры

завершенные операции и внутренняя направленность

Государство как проводник



## Электронное правительство

Процедуры с использованием ИКТ, но часто аналоговый дизайн

подход, ориентированный на пользователя, но ориентированный на предложение. односторонняя связь и предоставление услуг

разрозненное развитие и приобретение ИКТ

Государство как проводник



## Цифровое правительство

процедуры, которые являются цифровыми по своей конструкции

государственное управление, управляемое пользователями

правительство как платформа (соавтор)

государственный сектор, управляемый данными

проактивное администрирование

# Государственный сектор, управляемый данными: обеспечение стратегического использования данных для продуктивного, инклюзивного и заслуживающего доверия управления



Источник: van Ooijen, C., B. Ubaldi and B. Welby (2019[3]), "A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance", <https://doi.org/10.1787/09ab162c-en>

**По мнению экспертов компании «Гартнер», цифровая трансформация в государственном управлении предполагает прохождение пяти этапов зрелости от электронного правительства к «умному правительству»**



# В сфере государственного управления оптимизация процессов позволяет снизить:



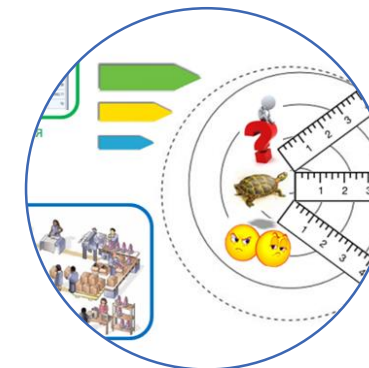
в несколько раз  
число бизнес-  
ролей в процессе



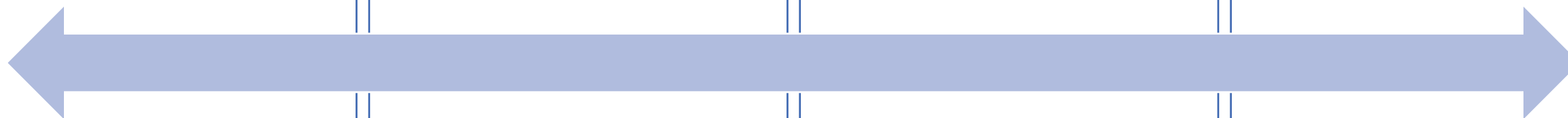
количество  
документов на  
входе



очных контактов  
во время  
выполнения  
процесса



устранить  
дублирующие и  
избыточные  
действия внутри  
процесса



## Рост эффективности и результативности по итогам оптимизации процесса может выражаться:



В снижении трудоемкости, уменьшении времени процесса



В снижении числа сотрудников, участвующих в процессе и в увеличении зарплаты оставшихся в процессе исполнителей



В существенном уменьшении рисков коррупции



В сокращении потерь от неэффективного иерархического контроля за реализацией процесса

# Примеры инициатив открытого правительства

## **ПРОЗРАЧНОСТЬ**

- Открытые данные
- Инициативы по бенефициарной собственности
- Бюджетная открытость
- Законы о свободе информации / доступе к информации
- Политика прозрачности внешней помощи
- Прозрачность в отношении природных ресурсов
- Лоббирование политики прозрачности



# Примеры инициатив открытого правительства

## **УЧАСТИЕ**

- Гражданские научные проекты
- Консультации или совместное создание политики
- Краудсорсинг
- Участие некоммерческих организаций и частного сектора
- Открытое образование
- Совместное составление бюджета
- Умные города
- Открытые правила

# Примеры инициатив открытого правительства

## **ПОДОТЧЕТНОСТЬ**

- Антикоррупционные законы и положения
- Антикоррупционные агентства или суды
- Реформы выборной системы
- Наращивание потенциала средств массовой информации.
- Инструменты публичной отчетности
- Законодательство и процедуры информирования о нарушениях
- Политика открытых государственных закупок
- Правила государственно-частного партнерства

**Все вышеперечисленные политики могут квалифицироваться как технологические политики, если они используют технологии для достижения своих целей. К наиболее распространенным технологиям открытого правительства относятся следующие:**

## **ТЕХНОЛОГИИ**

- Антикоррупционные законы и положения
- Платформы открытых данных
- Краудсорсинг
- Хакатоны
- Wiki и интерфейсы прикладного программирования.
- Приложения для отчетов граждан
- Электронные форумы и доски обсуждений.



# Лидерство на государственной службе: компетенции

Раздел 4



# Стратегический кластер: лидерство на государственной службе



## Видеть общую картину

иметь глубокое понимание и знание того, как ваша роль соответствует и поддерживает цели организации, а также более широкие общественные потребности и национальные интересы;

**Менеджеры:** сосредоточить свой вклад на деятельности, которая будет соответствовать целям государственной службы и принесет наибольшую пользу;

**Лидеры:** сканирование политического контекста и учет более широких последствий для разработки долгосрочных стратегий реализации, которые максимизируют возможности повышения ценности для граждан и поддерживают экономический, устойчивый рост.



## Изменения и улучшения

быть инновационным и искать возможности для создания эффективных изменений;

**Менеджеры:** учиться на том, что сработало, а что нет, быть открытым к изменениям и улучшениям и работать «более умными», более целенаправленными способами;

**Лидеры:** создание и поощрение культуры инноваций и предоставление людям возможности обдумывать и принимать обоснованные решения.



## Принятие эффективных решений

использование здравого суждения, доказательств и знаний для принятия точных, экспертных и профессиональных решений и советов;

**Менеджеры:** быть осторожным и вдумчивым в использовании и защите государственной и общественной информации, чтобы обеспечить ее безопасное и бережное обращение;

**Лидеры:** разработка научно обоснованных стратегий, оценка вариантов, последствий, рисков и решений, а также создание культуры безопасности при обработке информации.

# Кластер «Люди»: привлечение людей



## Лидерство и общение

демонстрация гордости и страсти к государственной службе, ясно, честность и энтузиазм в информировании о целях и направлениях;

**Менеджеры:** отстаивание различий и приобретенного опыта, а также поддержка принципов справедливости и возможностей для всех;

**Лидеры:** быть заметным, устанавливать четкое направление и убедительное видение будущего; управлять людьми и взаимодействовать с ними простым, правдивым и откровенным способом.



## Сотрудничество и партнерство

фокус на непрерывном обучении для себя, других и организации;

**Менеджеры:** инвестирование в возможности сотрудников, чтобы быть эффективными сейчас и в будущем, а также предоставление четких и честных отзывов и поддержка команд для достижения успеха;

**Лидеры:** создание культуры обучения и знаний во всей организации для информирования будущих планов и трансформационных изменений.



## Создание возможностей для всех

фокус на непрерывном обучении для себя, других и организации;

**Менеджеры:** инвестирование в возможности сотрудников, чтобы быть эффективными сейчас и в будущем, а также предоставление четких и честных отзывов и поддержка команд для достижения успеха;

**Лидеры:** создание культуры обучения и знаний во всей организации для информирования будущих планов и трансформационных изменений.



## Достижение результатов

поддержание экономической, долгосрочной направленности во всех видах деятельности;

**Менеджеры:** иметь коммерческое, финансовое и устойчивое мышление, чтобы гарантировать, что все виды деятельности и услуги приносят добавленную стоимость и работают над стимулированием экономического роста;

**Лидеры:** выявление экономических, рыночных и клиентских проблем и использование их для продвижения инновационных бизнес-моделей, коммерческого партнерства и соглашений для достижения максимальной выгоды;

и обеспечение жесткого коммерческого контроля над финансами, ресурсами и контрактами для достижения стратегических приоритетов.



## Соотношение цены и качества

сохранять четкую ориентацию на приоритеты и решать проблемы производительности решительно, справедливо и оперативно;

**Менеджеры:** поиск и внедрение решений, обеспечивающих наилучшее сочетание качества и эффективности при минимальных затратах;

**Лидеры:** внедрение культуры соотношения цены и качества в своей области/функции



## Управление качеством услуг

оценка и моделирование профессионального мастерства и опыта для достижения целей обслуживания, принимая во внимание разнообразные потребности и требования клиентов;

**Менеджеры:** эффективно планируют, организуют и управляют своим временем и деятельностью для предоставления высококачественных, безопасных, надежных и эффективных услуг, применяя подходы к управлению программами, проектами и рисками для поддержки предоставления услуг;

**Лидеры:** создание среды для обеспечения высокого качества работы и создание наиболее подходящих и экономически эффективных моделей предоставления государственных услуг..



## Своевременное предоставление услуг

сосредоточение внимания на своевременном и энергичном выполнении работы, а также на принятии на себя ответственности и подотчетности за качественные результаты;

**Менеджеры:** работать над достижением согласованных целей и мероприятий и решать проблемы оперативно и конструктивно;

**Лидеры:** построение культуры производительности, при которой сотрудникам предоставляется пространство и полномочия и поддержка для достижения результатов;

сохранять четкую ориентацию на приоритеты и решать проблемы производительности решительно, справедливо и оперативно.

# Кластер производительности: достижение результатов

# Предложения ОЭСР по реформированию государственной службы

1. изменить организационную культуру правительства;

2. укрепить реформу, предоставив государственным служащим вознаграждение за действия и результаты, соответствующие целям реформы;

3. способствовать сотрудничеству, а не координации;

4. провести структурные изменения, которые изменят бюрократическое поведение и поощрят лидерство, инновации, гибкость и подотчетность;

5 сосредоточиться на развитии лидерства.



# **Эффективность реформирования государственной службы зависит от потенциала, последовательности и поддержки**



# Некоторые проблемы стратегического управления государственным сектором



# Заключение

Существует пять основных подходов к формированию современной модели государственного управления и реформированию государственной службы, которые приобрели характер универсальных стремлений, признаны мировым сообществом и используются в качестве методологической основы политики международных организаций в этих сферах. К ним относятся:

Внедрение таких основных принципов «открытого правительства», как прозрачность, подотчетность органов власти и участие в управлении заинтересованных сторон.

Повышение эффективности деятельности государственных органов через де бюрократизацию и информатизацию, а также путем заимствования принципов и методов управления, апробированных в частном секторе, таких как ориентация на результаты, клиентоориентированность, гибкость и другие.

Значительное сокращение государственных функций путем выделения и передачи многих публичных (универсальных) услуг в конкурентную среду и создание децентрализованной среды управления, основанной на наиболее оптимальном сочетании полномочий и ответственности.

Программно-целевое бюджетирование (переклассификация бюджета в соответствии со структурой программы) и бюджетирование на основе результатов (использование информации о результатах для увязывания средств с измеримыми результатами).

Использование новых технологий управления человеческими ресурсами, формирование человекоцентричного государственного аппарата, прием на работу путем заключения контрактов.