

REPORTS OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES  
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

ISSN 2224-5227

Volume 4, Number 308 (2016), 154 – 160

THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE REFORM OF PUBLIC  
ADMINISTRATION INSTITUTIONS

T.P. Raimberdiyev<sup>1</sup>, A.M. Nyssanbayeva<sup>2</sup>, G. Nosanenko<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Vice-President of science and innovation, IKTU n.a. H.A.Yasawi, Doctor of technical sciences, Professor;

<sup>2</sup>Senior Lecturer, Department of International relations, IKTU n.a. H.A. Yasawi, PhD of Political Sciences;

<sup>3</sup>assistant professor of theory of law and public law disciplines of Kazan innovative university,  
PhD of Political Sciences

**Keywords:** the management, public service, anti-corruption culture.

**Annotation.** This article deals with the peculiarities of the anti-corruption policy's development in the country. During the writing this article comparative method of analysis, methods of quantitative sociology, statistical data analysis, the study of expert interviews were used.

Kazakhstan adopted a course to implement the anti-corruption strategy and to form an anti-corruption culture. To create a positive image of public service the careful selection of personnel to the ranks of effective managers has a great importance.

The article is addressed to scientists, public authorities for studying the specifics of the development of philanthropy in the country.

УДК 351.354

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В РЕФОРМИРОВАНИИ ИНСТИТУТОВ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Т.П. Раимбердиев<sup>1</sup>, А.М. Нысанбаева<sup>2</sup>, Г.Носаненко<sup>3</sup>,

<sup>1</sup>вице-президент по науке и инновации МКТУ им.Х.А.Ясави, д.техн.н., профессор;

<sup>2</sup>старший преподаватель кафедры международных отношений МКТУ имени Х.А. Ясави, к.полит.н.;

<sup>3</sup>доцент кафедры теории государства и права и публично-правовых дисциплин Казанского инновационного университета (ИЭУП), к.полит.н.

**Ключевые слова:** менеджмент, государственная служба, антикоррупционная культура

**Аннотация.** В статье показаны особенности развития антикоррупционной политики в Казахстане. При написании статьи были использованы метод компаративистского анализа, методы количественной социологии, анализ статистических данных, изучение экспертных опросов.

Казахстаном принят курс на реализацию Антикоррупционной стратегии, формирование антикоррупционной культуры. Для создания позитивного имиджа государственной службы немаловажное значение имеет тщательный подбор кадров в ряды эффективных менеджеров.

Статья адресована научным работникам, государственным органам для изучения специфики развития филантропии в республике.

Независимости Казахстана исполняется четверть века. Период сравнительно небольшой, если говорить об истории страны и в то же время достаточный для того, что бы подвести первые итоги. Прежде всего, стоит отметить, что за столь короткий срок удалось сформировать государство нового формата. Это стало возможным благодаря реформированию институтов государственного управления и личному вкладу в этот процесс Президента РК Н.А.Назарбаева. В то же время, споры о наборе инструментов (мер, средств и механизмов) менеджеров публичного управления и о средствах контроля над ними не теряют своей актуальности.

В этой связи хотелось бы отметить, что в 2014 году была принята Антикоррупционная стратегия Республики Казахстан на 2015-2025 годы, утверждённая Указом Президента №986 от 26.12.2014 г. Борьба с коррупцией была объявлена важнейшей задачей современного государства. Появились публикации, вызвавшие широкий резонанс среди общественности. Одной из них стала статья Главы государства Н.А.Назарбаева «План нации - путь к казахстанской мечте». В ней Президент четко определил механизм привлечения эффективного менеджмента к работе государственных органов: «через открытый конкурс и по решению Национальной комиссии по кадровой политике на контрактной основе на государственную службу могут привлекаться граждане из числа управленцев негосударственного сектора и зарубежные менеджеры» [1]. В соответствии с таким подходом роль государства меняется от основного поставщика государственной политики к субъекту, обеспечивающему взаимодействие между различными интересами общества, значение которого может сводиться к координации и управлению такими процессами [2].

Одной из основных стратегических целей развития государства является необходимость профессионализации государственной службы, улучшения менеджмента государственного управления и развитие демократических институтов. Всё это станет возможным при условии повышения уровня эффективности менеджмента, создания института новых государственных менеджеров, для которых приоритет государственных интересов будет выше личных. А сами они будут получать властные полномочия на принципах конкуренции, эффективности, действенности, подконтрольности и подотчетности.

К сожалению, на практике в рядах государственных служащих пока прослеживается обратная тенденция: нередки коррупционные правонарушения, использование служебного положения в собственных интересах, местничество, непрофессионализм. Коррупционные скандалы, с лихвой тиражируемые прессой, формируют *негативный имидж* государственной службы. Именно на этом аспекте часто останавливается Н.А.Назарбаев в своих выступлениях: «Государство тратит много времени и средств, чтобы вырастить эффективных управленцев. И когда они затем допускают коррупционные проявления, все эти усилия и затраты оказываются впустую...», - говорит он [3].

Неутешительные данные Индекса восприятия коррупции за 2015 год приводят международные эксперты Transparency International. Сравнивая уровень коррупции стран – «бывших советских республик, то многие из них заметно перегнали Россию по Индексу. Лучшие результаты показали Эстония (23 место), Литва (32), Латвия (40), Грузия (48), Армения (95), Молдова (103), Беларусь (107). Ниже России в рейтинге оказались Казахстан (123 место), Украина (130), Таджикистан (136), Узбекистан (153) и Туркменистан (154)» [4].

Реакцией на данную ситуацию стали проводимые в стране административные реформы. Так, в системе государственного управления взят курс на осуществление антикоррупционной идеологической политики. Агентство РК по делам государственной службы и противодействия коррупции преобразовано в *Министерство РК по делам государственной службы и противодействия коррупции*. Вносятся изменения в соответствующие законодательные акты, принимаются меры по улучшению качества и эффективности деятельности государственных управленцев. Вместе с тем, нам хотелось бы обратить внимание на следующие спорные аспекты данного вопроса:

Во-первых, последствия запрета командного принципа в системе государственного управления не были исследованы и изучены в целом, не была учтена национально-культурная составляющая данного принципа. В глазах казахстанцев, благодаря средствам массовой информации, этот принцип стал восприниматься главным источником коррупции. В то же время ничего не говорилось о преобладании устаревших технологий и традиций в работе с кадрами, игнорировании опыта лучших практик отечественного и зарубежного публичного менеджмента, использования нематериальных стимулов для чиновников и т.д. Такое навешивание ярлыков привело к курьёзной ситуации, когда председатель налогового комитета РК Н.Рахметов по собственной инициативе объявивший крестовый поход против коррупции в рядах налоговиков, сам стал жертвой собственных инициатив и был вынужден подчиниться кодексу корпоративной этики.

На данный момент административно-командный стиль управления в глазах общественного мнения воспринимается скорее как пережиток прошлого «советского» периода. Это мнение настолько устоялось, что стало общепринятым правилом. На наш взгляд, в настоящий момент ситуация настолько накалилась, что стала оказывать свое негативное влияние на уровень доверия населения к институтам государственной власти.

Для подтверждения или опровержения этой гипотезы нами было проведено социологическое исследование уровня доверия к власти со стороны студенческой молодежи, как одной из наиболее либерально настроенной социальной группы населения. В опросе приняли участие 120 респондентов, из них 47 женщин и 73 мужчины. Выборка имела случайный характер. География опроса охватывала Кызылординскую, Южно-Казахстанскую и Жамбылскую области.

Методика выявления предпочтений молодежи и составления социального портрета лидера, политика была предложена рядом российских экспертов в учебнике по общей и прикладной политологии [5].

Один из блоков вопросов социологического исследования касался оценки общественно-политической ситуации, построения рейтингов доверия молодежи к основным политическим субъектам и институтам власти.



Диаграмма 1 – Оценка общественно-политической ситуации в Казахстане глазами студенческой молодежи

Как видно из диаграммы 1, более половины студентов склонны оценивать ситуацию в стране скорее позитивно - как спокойную (36%) и благополучную (20%), вместе с тем, немалый процент молодежи оценивают ситуацию негативно - как кризисную (25%), напряженную (19%).

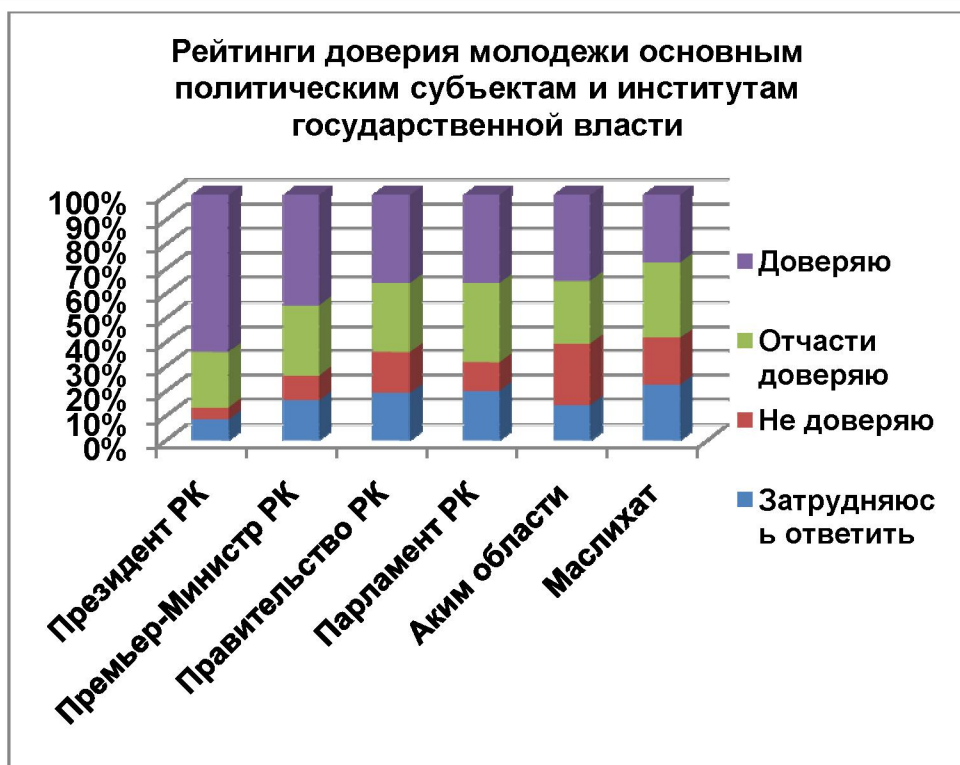


Диаграмма 2 – Рейтинги доверия молодежи политическим субъектам и институтам власти.

Как видно из диаграммы 2, наиболее высокий рейтинг доверия молодежи принадлежит Президенту РК (64%) и Премьер-Министру РК (44%), в меньшей степени респонденты склонны доверять Парламенту РК (36%), Правительству РК (36%), акиму области (36%), и менее всего, молодежь доверяет маслихатам (27%). Наибольший рейтинг недоверия молодежи акиму области (30%) и маслихатам (19%). Менее четверти респондентов (от 8 до 22%) затрудняются с ответом.

Кратко резюмируя результаты социологического опроса, можно остановиться на следующих выводах:

- При оценке социально-экономической и общественно-политической ситуации в Казахстане ощущается некоторая обеспокоенность студенческой молодежи назревающим кризисом,

- Наибольший уровень доверия молодежи вызывает высшее руководство страны, наименьший - *региональная элита*. На наш взгляд, это можно объяснить тем, что социологический опрос проводился в регионе, где региональная ситуация знакома молодежи в большей степени, чем в мегаполисах, отсюда позиция молодежи становится более понятной.

В то же время достаточно низкий уровень доверия к субъектам и институтам государственной власти может отразиться на имидже государственной службы.

Отдельно следует отметить, что коррумпированность государственной службы негативно сказывается на имидже *честных управленцев*, сумевших заслужить доверие народа, его уважение. Прежде всего, это выражается в том, что они лишены возможности формировать *свою команду* на местах и вынуждены мириться с тем, что имеют. В итоге, противостояние «честных» и «запятнанных» - коррумпированных чиновников на местах приводит к снижению качества государственного управления в целом. Возникает вопрос, если высшее руководство страны назначает своих ставленников на руководящие посты, значит, оно склонно оказывать им свое высокое доверие. Если со стороны высшего руководства государственного чиновника возлагается полная ответственность за доверенный участок, то почему бы не предоставить ему право выбора при формировании своей команды.

В связи с этим определенным интерес вызывает социологическое исследование качества государственных услуг Исследовательского центра «Сандж» по заказу Агентства РК по делам

государственной службы в 2006 году. Были опрошены государственные служащие и население. По мнению респондентов, «около третьей части (30,6%) госслужащих убеждено в наличии коррупции внутри государственной службы, при карьерном продвижении, и еще 39,6% согласно с этим частично» [6, 23]. Это может свидетельствовать об осознании государственными служащими сложившейся ситуации.

В отношении коррупции на государственной службе наблюдается рост доли приверженцев борьбы с коррупцией в 2005 году по сравнению с 2002 годом на 18,3%, а доля примирившихся с коррупцией в 2005 году по сравнению с 2002 годом уменьшилась на 26,2% [6, 24]. В качестве эффективного инструмента антикоррупционной борьбы половина опрошенных назвала СМИ [6, 24]. Это может свидетельствовать об улучшении данной ситуации.

Одним из основных частей отчета исследовательского центра «Сандж» стало выявление «проблемы слабого управления» на государственной службе [6, 32]. В связи с этим, заметно возрастает роль менеджмента в реформировании государственной службы.

Даже при правильном выборе руководителей государственных органов власти, менеджер без своей команды не может полностью реализовать весь управленческий потенциал, при этом эффективность и качество его управления снижается.

С другой стороны, проблема состоит не столько в выборе того или иного менеджера, сколько в сохранении определенных устойчивых стереотипов в сознании управленцев, сложившихся в профессиональном плане еще в советский период, основным стилем управления которых был командно-административный принцип. Естественно, в глазах нынешних управленцев старого формата все новое воспринимается скорее негативно, чем позитивно. Отход от старых принципов ассоциируется у них с развитием коррупции на местах, хотя в действительности, ранее, многие управленцы государственного уровня, под видом формирования своей команды, смещали со своих мест (не имея на то должной причины) неугодных, возможно, строптивых государственных служащих. Такое поведение чиновников также мало приемлемо, так как может привести к развитию трайбализма, местничества.

Однако все меняется, появляются новые стили, методы и технологии государственного управления. За последние годы в системе государственного управления Казахстана активно применяются такие новые методы и технологии как: эффективная система электронного правительства, повсеместно на местах в центрах обслуживания населения введена электронная очередь, эффективная электронная система оказания государственных услуг населению посредством использования электронно-цифровой подписи, введена система электронной оценки качества государственных услуг в центрах обслуживания населения, создана бесплатная справочная юридическая консультационная служба (call центр), осуществляется реформа государственной службы на принципах меритократии, сформирована законодательно-правовая база, повсеместно активно внедряется электронная система государственных закупок путем проведения тендеров, аукционов, открытых конкурсов, государственного социального заказа. Внедрение электронной системы государственных закупок позволило значительно активизировать механизм межсекторного взаимодействия государственного, неправительственного и бизнес секторов. Кроме этого, внедрение электронной системы государственных закупок способствует прозрачности, транспарентности процессов государственных закупок, что соответствует национальным и международным стандартам.

Введенные новшества воспринимаются населением и государственными служащими по разному, иногда с одобрением, иногда с определенным недопониманием происходящего. Однако процесс обновления идет, и в сознании населения формируется не просто восприятие, неприятие, но и привыкание к новшествам. Это немаловажно, так как в дальнейшем это может способствовать созданию в общественном сознании восприятия прозрачности, транспарентности процессов оказания государственных услуг, государственных закупок как должного.

В этом смысле формирование кадров государственной службы имеет важное значение для демократического развития страны. В конце 1990-х годов известный организатор высшего образования, академик НАН РК У.А.Джолдасбеков после очередной встречи с избирателями Казгуртского района Южно-Казахстанской области в условиях становления и развития рыночной экономики, демократизации общества с болью в сердце высказал мысль о том, что через десять лет

перед страной более сложные и многофункциональные задачи и будет необходимость в людях нового формата, которых в обществе к сожалению не будет хватать.

Вопросами развития человеческого капитала озабочены первые лица многих государств. К примеру, в 2010 г. президент России Д.Медведев раскритиковал недостатки программ модернизации страны. В целях решения проблемы развития инновационных направлений экономики страны в США была направлена российская делегация чиновников высшего ранга. В состав делегации вошли: первый заместитель руководителя администрации президента Российской Федерации В.Сурков, первый заместитель председателя правительства И.Шувалов, министр финансов А.Кудрин, президент и председатель правления Сбербанка России Г.Греф, генеральный директор государственной корпорации «Российская корпорация нанотехнологий» А.Чубайс и другие. По результатам поездки помощником президента А.Дворковичем было сделано следующее заключение: «Один из главных уроков – внимание к людям. Нужно искать лучших ... и давать им условия для работы» [7].

Для улучшения качества оказания государственных услуг в соответствии с международными стандартами, усиления роли менеджмента в реформировании государственной службы в Казахстане успешно применяется оценка уровня потенциальных кандидатов профессиональным критериям, требованиям определенного класса государственных служащих: при приеме на государственную службу - в форме тестирования и собеседования, при продлении полномочий государственного служащего – в форме тестирования и аттестации. Кроме этого, в последние годы была введена бонусная система оплаты труда государственных служащих, которая предполагает соответствие уровня заработной платы объему выполненной ими работы. Все эти нововведения были введены наряду с активной реализацией антикоррупционной политики.

Ожидается, что эти нововведения и административная реформа государственной службы в ближайшем будущем смогут улучшить Индекс восприятия коррупции Казахстана по сравнению с предыдущими годами, и позволят занять достойное место в ряду тридцати наиболее развитых стран мира.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Н.А.Назарбаев. «План нации – Путь к казахстанской мечте». 6 января 2016, [http://www.akorda.kz/ru/events/akorda\\_news/press\\_conferences/statya-glavy-gosudarstva-plan-nacii-put-k-kazahstanskoi-mechte](http://www.akorda.kz/ru/events/akorda_news/press_conferences/statya-glavy-gosudarstva-plan-nacii-put-k-kazahstanskoi-mechte)
- [2] Lyall C., Papaioannou T., Smith J. The Limits to Governance: The Challenge of Policy-making for the New Life Sciences. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 2009. 284 p. P. 3.
- [3] Назарбаев призвал казахстанцев быть нетерпимыми к коррупции. 17.11.2014. Новости – Казахстан. <http://newskaz.ru/politics/20141117/7218134.html#ixzz3yKqdCOVa>
- [4] Transparency International: Индекс восприятия коррупции 2015 года // Центр гуманитарных технологий. — 27.01.2016. URL: <http://gtmarket.ru/news/2016/01/27/7287>
- [5] Общая и прикладная политология: Учебное пособие. Под общей редакцией В.И. Жукова, Б.И. Краснова. М.: МГСУ; Издательство “Союз”, 1997. – 992 с. <http://libed.ru/metodicheskie-posobie/1092098-23-obschaya-prikladnaya-politologiya-uchebnoe-posobie-obschaya-prikladnaya-politologiya-uchebnoe-posobie-pod-obschey-redakci.php>
- [6] Ф.Джандосова, Н.Байтугелова, Ж.Джандосова, А.Таратова, С.Капаров. Качество государственных услуг: на службе у потребителя. Краткий отчет Исследовательского центра «Сандж» по заказу Агентства РК по делам государственной службы. Астана, 2006 г., с.23, [http://sange.kz/files/2913/6021/8121/\\_\\_\\_\\_\\_ru.pdf](http://sange.kz/files/2913/6021/8121/_____ru.pdf)
- [7] Шувалова, Кудрина, Грефа и Чубайса в США учили быть внимательными к людям. Российские чиновники высшего ранга прошли обучение в Массачусетском технологическом институте Ежедневные новости Владивостока. 31.01.2010. [https://www.hse.ru/data/2010/02/02/1229642470/Tschinovniki\\_v\\_Massattschusetse\\_NovostiVladivostoka\\_20100131.pdf](https://www.hse.ru/data/2010/02/02/1229642470/Tschinovniki_v_Massattschusetse_NovostiVladivostoka_20100131.pdf)

#### REFERENCES

- [1] N.A. Nazarbayev, 06.01.2016., "Nation's plan - The way to Kazakhstan's dream". [http://www.akorda.kz/ru/events/akorda\\_news/press\\_conferences/statya-glavy-gosudarstva-plan-nacii-put-k-kazahstanskoi-mechte](http://www.akorda.kz/ru/events/akorda_news/press_conferences/statya-glavy-gosudarstva-plan-nacii-put-k-kazahstanskoi-mechte)
- [2] Lyall C., Papaioannou T., Smith J. The Limits to Governance: The Challenge of Policy-making for the New Life Sciences. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 2009. 284 p. P. 3.

[3] News Kazakhstan - Nazarbayev called Kazakhstan people to be intolerant to corruption. 17.11.2014. <http://newskaz.ru/politics/20141117/7218134.html#ixzz3yKqdCOVa>

[4] Transparency International: Corruption Perceptions Index 2015 Report // Centre of Humanitarian Technologies - 27.01.2016. URL: <http://gtmarket.ru/news/2016/01/27/7287>

[5] General and Applied Political Science. Tutorial. Edited by V.I.Zhukov, B.I.Krasnov. "Soyuz" Press, 1997, <http://libed.ru/metodicheskie-posobie/1092098-23-obschaya-prikladnaya-politologiya-uchebnoe-posobie-obschaya-prikladnaya-politologiya-uchebnoe-posobie-pod-obschey-redakci.php>

[6] F.Dzhandosova, N.Baytugelova, Zh.Dzhandosova, A.Tagatova, S.Kaparov. The quality of public services: the service of the consumer. Summary of the Research Centre "Sange" by order of the Agency for Civil Service Affairs. Astana, 2006, p. 23, <http://sange.kz/files/2913/6021/8121/ru.pdf>

[7] Vladivostok's Daily News - Shuvalov, Kudrin, Gref and Chubais in the United States taught to be considerate to the people. Russian high-ranking officials have been trained at MIT. 31.10.10. [https://www.hse.ru/data/2010/02/02/1229642470/Tschinovniki\\_v\\_Massattschusetse\\_NovostiVladivostoka\\_20100131.pdf](https://www.hse.ru/data/2010/02/02/1229642470/Tschinovniki_v_Massattschusetse_NovostiVladivostoka_20100131.pdf)

## **МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ИНСТИТУТТАРЫН РЕФОРМАЛАУДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ РОЛІ**

**Т.П. Раимбердиев<sup>1</sup>, А.М. Нысанбаева<sup>2</sup>, Г.Носаненко<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Х.А. Яссауи атындағы ХҚТУ ғылым мен инновациялар бойынша вице-президенті, техн.ғ.д., профессор;

<sup>2</sup>Х.А. Яссауи атындағы ХҚТУ халықаралық қатынастар кафедрасының аға оқытушысы, с.ғ.к.;

<sup>3</sup>Қазан инновациялық университеті мемлекет пен құқық және қоғамдық-құқықтық пәндер кафедрасының доценті, с.ғ.к.

**Түйін сөздер:** менеджмент, мемлекеттік қызмет, сыбайлас жемқорлыққа қарсы мәдениет.

**Аннотация.** Мақалада елдегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясаттың даму ерекшеліктері көрсетілген. Мақаланы жазу барысында компарактивтік талдау әдісі, сандық әлеуметтанудың әдістері, статистикалық мәліметтердің талдауы, эксперттік сұраулардың талдауы қолданылды.

Қазақстан сыбайлас жемқорлыққа қарсы стратегияны енгізуге және сыбайлас жемқорлыққа қарсы мәдениетті қалыптастыруға бағытталды. Мемлекеттік қызметтің оң имиджін құру үшін тиімді менеджерлер қатарына қызметкерлерді мұқият іріктеудің маңызы зор.

Мақала ғылыми қызметкерлерге, үкіметтік емес ұйымдардың спецификасын зерттеу және де өзара механизмдерін жақсарту үшін мемлекеттік органдарға арналған.

*Поступила 26.06.2016 г.*