DOI: 10.22394/2070-8378-2020-22-1-26-32

О НЕКОТОРЫХ ФАКТОРАХ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

АЛИХАН МУХАМЕДЬЕВИЧ БАЙМЕНОВ, председатель Управляющего комитета
Астанинский хаб государственной службы (Республика Казахстан, Нур-Султан, ул. А. Мамбетова, 14). E-mail: alikhan.baimenov@undp.org

Аннотация: В статье подчеркивается, что современные правительства, работая в уникальных социально-экономических и историко-культурных условиях, должны учитывать глобальные тренды, а также рост ожиданий граждан, связанных с бурным развитием информационных технологий и других факторов. В таких условиях особое внимание уделяется эффективности государственного управления. Рассмотрены такие существенные факторы, влияющие на эффективность государственного управления, как профессионализация госаппарата, четкость институциональных основ, оптимизация информационных потоков и корпоративная культура. В соответствии с этим на основе опыта работы в системе государственного управления и анализа реформ государственной службы стран региона, показаны основные проблемы и пути их решения. В профессионализации госаппарата отмечается важность соблюдения принципов меритократии при отборе и продвижении кадров через повышение роли служб управления персоналом (кадровых служб), объективности инструментов и методов всех этапов отбора, ответственности конкурсных комиссий. Автор делает акцент на необходимости обеспечения баланса полномочий, ответственности и ресурсов, разграничения полномочий между политическими и административными госслужащими, оптимизации информационных потоков. Особое значение придается корпоративной культуре, которая является одним из основных факторов, влияющих на эффективность работы госаппарата. Отмечается, что наряду с общепринятыми в современной теории лидерства центральными ценностями корпоративной культуры и лидерства в госорганах стран нашего региона должны быть уважение достоинства, труда и времени работников.
Ключевые слова: государственное управление, эффективность, профессиональный госаппарат, институциональные основы, баланс полномочий, ответственности и ресурсов, информационные потоки, корпоративная культура

Статья поступила в редакцию 3 февраля 2020 года.

Байменов А.М. О некоторых факторах эффективности государственного управления. *Государственная служба.* 2020. № 1. С. 26–32.

ABOUT SOME OF THE FACTORS FOR PUBLIC ADMINISTRATION EFFECTIVENESS

ALIKHAN M. BAIMENOV, Chairman of the Steering Committee
Astana Civil Service Hub (14, ul. Mambetova, Nur-Sultan, Republic of Kazakhstan). E-mail: alikhan.baimenov@undp.org

Abstract: The article emphasizes that modern governments, working in unique socio-economic, historical and cultural conditions, must take into account global trends, as well as the growth of citizens' expectations associated with the rapid development of information technologies and other factors. In such circumstances, special attention is paid to the effectiveness of public administration. The article discusses some of the significant factors impacting the effectiveness of public administration, such as the professionalization of the state apparatus, the legibility of the institutional framework, the optimization of information flows and corporate culture. In accordance with this, on the basis of work experience in the public administration system and analysis of civil service reforms in the countries of the region, the main challenges and possible solutions are shown. In the professionalization of the state apparatus, the importance of the merit principles in the selection and promotion stages of personnel through the empowerment of human resource (HR) management services, the integrity of tools and approaches at all stages of selection process, and the responsibility of the selection board are noted. The author focuses on the need to ensure a balance of powers, responsibility and resources, delimitation of powers between political and administrative civil servants, optimization of information flows. Particular importance is paid to corporate culture, which is one of the main factors affecting the efficiency of the state apparatus. It is noted that central values of corporate culture and leadership in state bodies of the countries of our region, along with generally accepted in the modern leadership theory, should be respect for the dignity, work and time of employees.
Keywords: public administration, effectiveness, professional state apparatus, institutional framework, balance of the powers, responsibilities and resources, information flows, corporate culture

The article was received on February 3, 2020.

Baimenov A.M. About some of the factors for public administration effectiveness. *Gosudarstvennaja sluzhba*. 2020. № 1. P. 26–32. In Russian

Введение

Глобализация, возросший уровень взаимозависимости и взаимовлияния, взрывное развитие информационных технологий, рост ожиданий граждан наряду с особенностями так называемого мира VUCA[1] являются характерными чертами нынешнего этапа развития. Параллельно мировое сообщество работает над достижениями Целей устойчивого развития, принятых Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 году. При этом каждое правительство работает в уникальных социально-экономических, историко-культурных условиях, отвечая на вызовы, свойственные своей стране.

Все это оказывает влияние на формирование среды, в которой работают государственные службы стран мира, в том числе постсоветских стран. В данных условиях, одновременно со значением качества «невидимой руки» рынка, о которой говорил А. Смит, все большее значение приобретает качество «видимой» руки государства. Поэтому столь велико внимание к эффективности государственного управления. В свою очередь, эффективность государственного управления зависит от множества общих и специфических факторов. Настоящая статья посвящена некоторым из них.

Профессионализация государственного аппарата

Несомненно, политическая система и социально-экономическая модель развития являются важными внешними факторами, создающими возможности, а иногда лимитирующими эффективность государственного управления как административной системы. Наряду с этим огромное влияние на уровень взаимодействия между выборными должностными лицами, политическими партиями, с одной стороны, и профессиональным корпусом госслужащих, с другой, оказывает политическое лидерство.

Следует отметить, что вопросы политической системы не являются предметом исследования данной работы. Основываясь на опыте работы в государственных структурах и анализе реформы государственной службы стран региона, автор рассматривает факторы, влияющие на эффективность государственного управления как системы администрирования.

Первым из этих факторов является *профессионализм госслужащих*. Несмотря на то что большинство стран региона добились значительного прогресса по продвижению реформы государственной службы [Baimenov, Janenova, 2019], недооценка работы по управлению человеческими ресурсами в государственных органах в целом и роли служб управления персоналом (кадровых служб) в частности все еще остается традиционной проблемой. Многие руководители до сих пор рассматривают службы управления персоналом (СУП) как привычные «отделы кадров», занятые оформлением решений, принятых руководством. Хотя руководство должно постоянно уделять внимание управлению персоналом и вести повседневную работу с кадрами.

В то же время передовая международная практика показывает, что современная служба управления персоналом должна быть хорошо вооружена системой планирования и развития человеческих ресурсов, инструментами подбора и отбора, талант менеджмента, оценки, мотивации, обучения[2]. Исходя из этого, в странах нашего региона необходимо разработать стратегию развития управления человеческими ресурсами, включающую повышение роли кадровых служб и HR-менеджеров в вопросах отбора и продвижения госслужащих. Параллельно важно реализовывать программы по укреплению потенциала для обеспечения их готовности к новым задачам.

Следующая группа проблем связана с *процессами отбора и продвижения кадров*. Прежде всего речь идет о качестве тестов, используемых на стадии отбора кадров. Разработка и адаптация к местным условиям тестов по определению когнитивных способностей претендента является достаточно долгим процессом. Постсоветское пространство в этой сфере не имеет хорошего фундамента, так как раньше исследования велись либо в закрытом режиме, либо запрещались. Потому на этапе становления независимых государств приходилось прибегать к переводным материалам, а качество перевода могло оказать существенное влияние на оценку. С годами качество тестов улучшалось, тем не менее, сегодня назрела потребность в разработке новых комплексных методов оценки с привлечением широкого круга экспертов. Довольно высокие затраты на создание специализированных тестов в перспективе, несомненно, окупятся, если будет соблюдено требование к их высокому качеству. Тем не менее тесты решают только первичную задачу, окончательный отбор, как правило, осуществляется при собеседовании. Соответственно, ключевыми вопросами являются обеспечение объективности принятия решений при собеседовании и работа конкурсной комиссии.

В большинстве стран нашего региона существует устойчивое заблуждение: чем больше количество членов конкурсной комиссии, тем объективнее отбор. На практике, наоборот, чем больше численный состав любых коллегиальных органов, тем

1 Акроним VUCA означает непостоянство (volatility), неопределенность (uncertainity), сложность (complexity) и неоднозначность (ambiguity) [Mack, Khare и др., 2015].

2 International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index 2019: https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019

вероятнее принятие решения, предопределенного руководителями.

Особенности корпоративной культуры постсоветского пространства, сохраняющиеся патронажные отношения внутри госорганов, ограниченный потенциал местных экспертов в сфере отбора персонала, неотработанность механизма привлечения пула внешних экспертов, недостаток профессионально разработанных и апробированных методов оценки – вот причины, препятствующие построению объективной системы отбора кадров.

Для минимизации этих ограничений развития целесообразно, во-первых, принять меры по уменьшению влияния политических назначенцев и руководителей госорганов на решения конкурсных комиссий; во-вторых, повысить ответственность членов комиссий. Например, сократить их численность до трех человек с четким определением зоны персональной ответственности каждого.

Современная практика показывает, что не только госорганы, но и многие корпорации в качестве заключительного этапа отбора рассматривают испытательный срок, закрепленный в законодательстве многих стран. Важно реализовать меры, позволяющие объективно оценить результаты работы нового специалиста в этот период, в чем ключевую роль должны играть службы управления персоналом совместно с линейными менеджерами.

Одной из проблем, доставшейся по наследству от прежней системы, является институт «согласования» при назначении. На первый взгляд кажется, согласование кадрового назначения вышестоящим органом либо должностным лицом приводит к повышению качества отбора. На самом деле зачастую эта процедура – лишь формальность, а решение носит субъективный характер.

В то же время такой подход приводит к размытию ответственности должностных лиц за принимаемые кадровые решения. Например, если назначенное после согласования лицо совершило коррупционное правонарушение или не справилось с возложенными обязанностями, должностное лицо, давшее согласие, не несет никакой ответственности. Речь идет о дисбалансе полномочий и ответственности, о котором будет сказано ниже. Еще более принципиально, что такое согласование сводит на нет сам смысл конкурсного отбора и работу конкурсной комиссии. Тем самым, подрывается принцип меритократии при отборе и продвижении кадров. Вместо института «согласования» более объективным и действенным было бы включение представителей вышестоящих органов в составы соответствующих конкурсных комиссий.

Конечно, есть много других факторов и проблем, связанных с профессионализацией госаппарата, включая, например, вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих, которые могут быть предметом отдельной публикации.

Четкость институциональных основ

Важными внешними условиями для полноценной реализации потенциала профессиональных госслужащих, отобранных с соблюдением принципа меритократии, является определенность и прозрачность взаимоотношений между госорганами как по горизонтали, так и по вертикали.

1.Баланс полномочий, ответственности и ресурсов

Любая система, которая состоит из элементов или подсистем, нуждается в определенности взаимоотношений. Это не означает отрицания гибких структур управления, получивших широкое распространение в современной теории и практике менеджмента. В то же время в контексте государственного управления, где речь идет о распоряжении общими средствами налогоплательщиков, четкость межинституциональных взаимоотношений имеет принципиальное значение не только с позиции управления, но и с позиции подотчетности и прозрачности. Общество должно знать, какой уровень власти или какой госорган несет ответственность за решение той или иной проблемы, оказание тех или иных услуг. Актуальность данного фактора усиливается ввиду возрастающих ожиданий граждан, которые благодаря информационным технологиям лучше информированы о решениях, принимаемых в других странах и населенных пунктах. Кроме этого, четкость институциональных основ, по сути, ведет к повышению «вкуса» общества, что важно для формирования релевантного спроса. Госорганы и должностные лица, действующие от имени этих органов, выполняют задачи, вытекающие из полномочий, закрепленных в законах. Реализация этих полномочий требует ресурсного подкрепления. В свою очередь, полномочия при наличии ресурсов предполагают ответственность за их исполнение.

Для эффективного функционирования государственных органов триада «полномочия–ответственность–ресурсы» должна быть сбалансирована (**рисунок 1**).

Рисунок 1. Баланс полномочий, ответственности и ресурсов (составлено автором)

Figure 1. Balance of authority, responsibility, and resources (compiled by the author)



Однако нередки случаи, когда задачи поставлены, но исполнители не наделены ресурсами. Иногда – особенно на областном, районном и муниципальном уровнях – практикуются поручения без предварительного изучения полномочий и ресурсов. Так должностные лица попадают в своеобразную ловушку, вынужденные идти на установление коррупционных взаимоотношений с юридическими или физическими лицами, имеющими соответствующие ресурсы, взамен предлагая им привилегии при госзакупках и госзаказах.

Одним из факторов эффективности является достаточная степень децентрализации и четкость взаимоотношений между уровнями государственного управления. В каждой стране существуют собственные схемы разделения функций и полномочий между уровнями управления [Воронов, 2019; Levin, 2009]. Эксперты Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций считают, что государственные функции будут выполняться более эффективно при условии их передачи местному уровню управления, который лучше осведомлен о нуждах населения[3].

В то же время мы наблюдаем, что в ряде стран региона до сих пор концептуально не выработано понимание роли, места и миссии уровней управления. Например, в отдельных странах в соответствии с законодательством базовая структура местного государственного управления не предусматривает орган по управлению здравоохранением/образованием на районном уровне. Все медицинские учреждения (или учреждения образования) относятся к ведению областного управления. Если исходить из данных условий (образование и здравоохранение выведены из сферы ведения районного звена), то это снимает с районного уровня ответственность за эти сферы, что не поддается логике эффективного управления. На практике же ответственность за проблемы в данной сфере, особенно если они приводят к социальным протестам либо конфликтам, перекладывается на районное и городское звено управления. В качестве альтернативы сложившейся практике можно рассмотреть использование смешанного подхода, при котором финансирование оплаты труда работников вышеуказанных сфер и снабжения оборудованием решалось бы областным звеном, а вопросы администрирования, содержания и ремонта зданий входили бы в компетенцию районного уровня.

Наконец, другим важным фактором является *четкое определение* госоргана, ответственного за совершенствование государственного управления.

В начале 2000-х годов группа экспертов, в состав которой входил автор данной статьи, по заказу ПРООН провела анализ административных реформ в странах СНГ. Анализ выявил проблему в институциональном обеспечении самой административной реформы, то есть было установлено, с одной стороны, отсутствие органа, ответственного за совершенствование государственного управления, с другой – наличие органов, которые имеют влияние, неустановленное законодательством, но не имеют ответственности. Во многих странах вопрос совершенствования государственного управления относится к ведению министерства экономики. Для самого же министерства данный вопрос не является приоритетным.

Таким образом, создание специально уполномоченного органа способствовало бы ускорению административной реформы.

2. Разграничение полномочий между политическими и карьерными государственными служащими

В современных государствах существует очевидная разница между карьерой в политике и на административной государственной службе. В отличие от карьерных госслужащих квалификационные требования к политическим госслужащим не предъявляются. Основным критерием назначения на политическую должность является доверие со стороны выборного должностного лица или партии, победившей на выборах. Выборное должностное лицо или партия, назначая свое доверенное лицо, ожидают, что политика, проводимая им в данной сфере/регионе, даст свои плоды в виде роста уровня общественной поддержки и поддержки представительных органов. При определении миссии политических государственных служащих следует исходить из этой позиции.

Одновременно политические назначенцы как руководители несут ответственность за достижение стратегических целей в соответствующих отраслях/регионах. Поэтому в их функциональные обязанности входит стратегическое управление развитием отдельных отраслей/регионов, следовательно, стратегический менеджмент госорганов. В то же время у самих политических назначенцев зачастую наблюдается желание заниматься операционным менеджментом, в частности, процедурами кадровых процессов, госзакупок и госинвестиций, которые особо «привлекательны» в странах с высоким уровнем коррупции.

Очевидно, что операционный менеджмент и прямое/косвенное влияние на данные участки работ требуют значительных затрат времени и энергии, что приводит к ослаблению внимания к стратегическим вопросам развития отрасли/региона, а также политической работе с населением и депутатами, на что был дан мандат доверия от высшего лица или партии и что является главной их миссией. Эта проблема характерна не только для стран постсоветского пространства, но и для ряда других стран [Ugyel, 2017]. Для ее решения некоторые развитые страны четко ограничивают

3 Децентрализация и налогообложение сельскохозяйственной недвижимости: http://www.fao.org

участие политических назначенцев в операционном менеджменте [DEAN, 2016].

В свою очередь, стратегический менеджмент требует четкого определения целей и их декомпозиции. В такой ситуации заместители министров/губернаторов, являясь политическими назначенцами, не должны делить «курирование» структурных подразделений, а должны отвечать за достижение стратегических целей.

Одним из вариантов решения указанной проблемы является передача операционного менеджмента в руки статс-секретаря (ответственного секретаря) или руководителя аппарата, отбор и назначение которых производится в соответствии с квалификационными требованиями. В развитых странах эти должности входят в группу должностей Senior Executive Service, отбор на них осуществляется по особым правилам. Среди постсоветских стран первым такой шаг сделал Казахстан, который в 2012 году внедрил так называемый корпус «А».

Исходя из сказанного, в системе государственного управления важно проводить разграничение полномочий между политическими и карьерными госслужащими.

Оптимизация информационных потоков

Эффективность государственного управления также зависит от правильной организации информационных потоков, что обеспечивает продуктивное использование времени каждого государственного служащего и всего госаппарата. Несмотря на это, оптимизация информационных потоков зачастую остается вне зоны внимания при проведении административной реформы.

С функциональной точки зрения информация необходима для принятия решений. В то же время система контроля и согласования приводит к искусственному возрастанию информационных потоков. В результате в системе государственного управления циркулирует огромный поток информации, который не используется для принятия решений. Преимущественно данный поток циркулирует ради отчетности или формального «снятия с контроля» и так далее. В этой связи отдельным вопросом, требующим изучения, является эффективность централизованного контроля и надзора.

Принято считать, что чем выше уровень принятия решения, тем выше ответственность. Это ложное понимание рождает другой род проблем. Практика показывает ровно обратное. Например, при обсуждении законодательства о госуслугах в парламенте депутаты вышли с предложением утверждать стандарты госуслуг постановлением правительства. Они аргументировали свою позицию тем, что принятие решения на столь высоком уровне повысит ответственность. Очевидно, что члены Правительства физически не успевали бы прочитать все стандарты госуслуг, но принимали бы решение. В итоге это означало бы отсутствие ответственности за неправильные стандарты. Дело в том, что в современном типе государственного управления по решениям коллегиального органа наступает только политическая ответственность, правовая ответственность отсутствует. По большому счету в системе государственного управления необходимо переходить от «контроля за исполнением» к «контролю за достижением результатов».

Рассматривая информационные потоки, хотелось бы привести пример из прошлого, основанный на собственном опыте. В середине 1990-х годов для аппарата правительства Казахстана были характерны длительный срок рассмотрения проектов документов и огромное число принимаемых постановлений. Проведенный анализ выявил, что:

а) проекты постановлений проходили согласование внутри аппарата в среднем 40 дней;

б) значительная часть постановлений правительства принимались по вопросам, которые относились к ведению отдельных министерств или акиматов.

В первом случае причиной долгой циркуляции документов внутри аппарата являлось несовершенство регламента. Во втором имело место перекладывание ответственности с персонального уровня на коллегиальный орган. Сложившиеся условия создали почву для широкого использования первыми руководителями административного ресурса с целью ускорения процесса принятия решений, когда отдельные из них получали резолюцию премьер-министра с поручением всем министрам завизировать проект документа в течение короткого времени. В итоге нарушались горизонтальные коммуникации.

По результатам анализа были внесены изменения в Регламент Правительства. Было установлено, что проекты постановлений согласовываются министерствами не более семи дней, аппаратом Правительства – не более десяти дней. Затягивание или возврат сроков возможен только, если на уровне вице-премьера или руководителя аппарата правительства будет проведено совещание с рассмотрением причин такого решения. Параллельно для решения второй проблемы аппарат Правительства перестал принимать проекты постановлений, направленные министром/акимом без согласования соответствующих министерств, а также проекты постановлений по вопросам, отнесенным к ведению министра/акима.

Принятые меры позволили в течение нескольких месяцев сократить средние сроки рассмотрения проектов постановлений с 40 дней до девяти, а также сократить количество постановлений с 2000 до 900 за год. Все это одновременно оказало положительное влияние на рост самостоятельности и ответственности центральных и местных госорганов.

Рост информационных потоков также обусловлен так называемыми протокольными совещаниями, которые порождают большой объем информации, ставя на контроль вопросы, рассмотренные в соответствии с повесткой дня. При этом часть таких совещаний проводится по вопросам, отнесенным к компетенции госорганов нижестоящего уровня с уже принятыми стратегическими документами и бюджетом. Иногда, так же, как и в предыдущем случае, подобного рода совещания созываются для переноса ответственности с персонального на коллегиальный уровень. В ходе рассылки протоколов госорганам и получения ответов создается огромный дополнительный информационный поток.

Есть и другая проблема, которая связана с иерархией принимаемых документов и последовательностью их учета при планировании. Например, в странах с президентской формой правления возникают затруднительные ситуации после ежегодных посланий президента, с которыми тот довольно часто выступает в тот период, когда бюджет уже сверстан, а стратегические планы приняты. Оптимальным решением данного вопроса явилось бы законодательное установление четкой последовательности озвучивания Послания, утверждения стратегического плана и бюджета.

Корпоративная культура и лидерство на государственной службе

Корпоративная культура является важным фактором эффективности государственного управления, так как играет ключевую роль в определении ценностных установок госслужащих, влияя на их мотивы и поведение. Традиционно в странах нашего региона наиболее широко распространена корпоративная культура «послушников», в которой руководители отдают предпочтения исполнителям, четко знающим правила и старающимся не выходить за их рамки. В такой среде творческий подход и инициатива не пользуются спросом.

Эффективность государственной службы обязательно повысится, если руководители будут стремиться развивать корпоративную культуру, в которой центральное место займут уважение и понимание человеческого достоинства, прав и интересов, труда и усилий, а также уважение времени как не возобновляемого ресурса, ценность которого неумолимо растет. Это в свою очередь требует обучения руководящего состава государственных органов, в первую очередь, уважительному отношению к своим подчиненным, формированию творческой среды, стимулированию инициатив.

Необходимо отметить, что в повышении эффективности государственного управления также важное место занимает лидерство. Лидерство являлось предметом философских рассуждений древних мыслителей, в том числе ученых из Центральной Азии. В частности, большая часть 12 требований к руководителям, описанных еще в X веке в трактате Аль Фараби «О жителях добродетельного города», все еще актуальна для современных теорий лидерства [Әл-Фараби, 2015]. В XI веке Ж. Баласугун в работе «Құтты білік» в стихотворной форме представил квалификационные требования к государственным должностям с указанием конкретных нравственных приоритетов и духовных ориентиров [Баласұғын, 2006]. Сто лет назад, говоря о лидерстве, Алихан Букейханов, председатель первого в современном понимании правительства Казахстана, сказал: «Служение нации зависит не только от знаний и навыков, но и от приверженности общему делу, лидерства, умения вести за собой». К слову сказать, одно из свежих открытий XXI века, концепция New Public Passion, базируется на тех же принципах.

Какими должны быть лидеры новой эпохи? Сейчас во всем мире высок спрос на такие качества госслужащих, как открытость, восприимчивость к новому, адаптивность, умение находить нестандартные решения и использовать инновации. Для постсоветских стран очень важное значение имеет совершенствование готовности и умения руководителей делегировать полномочия. Наличие такой компетенции является предпосылкой для трансформации корпоративной культуры государственной службы.

Наконец, очень важным направлением совершенствования корпоративной культуры, а также механизмов принятия и согласования решений является умение преодолевать межведомственные барьеры внутри правительства и межструктурные проблемы внутри госорганов. В этой связи при подготовке менеджеров государственного управления и развития потенциала действующих госслужащих важно развивать так называемый «a whole of government» подход, когда во главу угла ставится интересы общего дела. Следовательно, такой подход должен поощряться лидерами и учитываться при оценке деятельности госорганов и госслужащих.

Заключение

Подводя итоги, хотелось бы подчеркнуть, что не существует единой универсальной модели государственного управления, которая была бы эффективной во всех странах. Социально-экономический и историко-культурный контекст каждой страны, а также выбранная социально-экономическая модель и особенности функционирования политической системы являются исходными условиями, которые играют определяющую роль в выстраивании модели государственного управления.

В то же время при одинаковых внешних условиях и характеристиках среды имеется ряд факторов, оказывающих влияние на эффективность государственного управления. В центре всей системы государственного управления стоит фигура госслужа-

щего, призванного профессионально, нейтрально, объективно служить нации, будучи преданным своей стране. В свою очередь, система отбора и продвижения кадров должна обеспечивать приток на государственную службу граждан с необходимыми компетенциями, отобранных с соблюдением принципов меритократии. А для усиления синергии между выборными должностными лицами с командой единомышленников, так называемыми политическими госслужащими, а также профессиональным корпусом госслужащих необходимо законодательно и четко очерчивать их миссию и разграничивать полномочия. При наличии этих условий, несомненно, представляется важным четкое определение миссии каждого уровня управления по вертикали и в каждом госоргане внутри одного подразделения по горизонтали. Следующим необходимым условием является обеспечение баланса триады «полномочия–ответственность–ресурсы».

Наряду с этим бесперебойное и ритмичное функционирование госаппарата зависит от оптимизации информационных потоков. Поэтому данный вопрос должен быть в фокусе внимания при совершенствовании бизнес-процессов и административной реформы.

В современных условиях возросшей неопределенности и взаимовлияния ключевое значение в эффективности государственного управления играют лидерство и корпоративная культура. С учетом сложившихся традиций, особенностей развития государств нашего региона актуальным является привитие руководителям современного стиля лидерства с акцентом на уважение достоинства, прав, труда и времени своих подчиненных, а также умения и готовности делегировать свои полномочия, осуществляя деконцентрацию и децентрализацию.

Конечно, есть множество других факторов, которые должны быть предметом специальных исследований. Например, в ходе поиска передового опыта страны региона нередко прибегают к импорту «лучших практик» («best practice») вместо подбора «наиболее подходящего варианта» («best fit») [Baimenov, Everest-Phillips, 2016]. Более того, общей проблемой нашего региона является недостаточный уровень научных исследований, а также нехватка учебных и научных материалов, рассматривающих государственное управление с точки зрения менеджмента. В этой связи стимулирование развития научных школ в этом направлении должно стать одним из важных приоритетов сотрудничества между странами региона.

Литература

Әл-Фараби Ә. Қайырымды қала. Алматы: Международный клуб Абая. Серия: Менің 100 кітабым, 2015.

Баласағұн Ж. Құтты білік. Көне түрк тілінен аударған, алғы сөзі мен түсініктерін жазған А. Егеубай. 2-ші басылым. Алматы: Өлке, 2006.

Воронов В.В. О разграничении полномочий между уровнями и органами власти в Российской Федерации. *Государственная служба*. 2019. № 4. С. 27–31.

Baimenov A., Everest-Phillips M. A Shared Perspective on Public Administration and International Development. *Public Administration Review*. 2016. Vol. 76. Iss. 3. P. 389–390.

Baimenov A., Janenova S. The Emergence of a New Model? Trajectories of Civil Service Development in the Former Soviet Union (FSU) countries // In Public Service Excellence in the 21st Century / Edited by Baimenov A., Liverakos P. Palgrave, 2019. P. 105–143.

DEAN. A Handbook for Political Appointees. How to effectively engage career executive to enable success. Senior Executives Association, 2016.

Levin P.T. The Swedish Model of Public Administration: Separation of Powers – The Swedish Style. *JOAAG*. 2009.Vol. 4. No. 1. P. 38–46.

Mack O., Khare A., Kramer A., Burgartz T. Managing in a VUCA World. Springer, 2015.

Ugyel L. Relationship between politics and administration in Pacific island governmental systems. *Devpolicy Blog from the Development Policy Centre*. 2017: http://devpolicy.org

References

Al-Farabi A. The Virtuous City. Almaty: International club of Abai. Series: My 100 books, 2015. In Kazakh

Baimenov A., Everest-Phillips M. A Shared Perspective on Public Administration and International Development. *Public Administration Review*. 2016. Vol. 76. Iss. 3. P. 389–390.

Baimenov A., Janenova S. The Emergence of a New Model? Trajectories of Civil Service Development in the Former Soviet Union (FSU) countries // In Public Service Excellence in the 21st Century / Edited by Baimenov A., Liverakos P. Palgrave, 2019. P. 105–143.

Balasaguni Y. Kutadgu Bilig / Translated from Old Turkic by A. Egeubai: 2nd Edition. Almaty: Region, 2006. 640 p. In Kazakh

DEAN. A Handbook for Political Appointees. How to effectively engage career executive to enable success. Senior Executives Association, 2016.

Levin P.T. The Swedish Model of Public Administration: Separation of Powers – The Swedish Style. *JOAAG*. 2009.Vol. 4. No. 1. P. 38–46.

Mack O., Khare A., Kramer A., Burgartz T. Managing in a VUCA World. Springer, 2015.

Ugyel L. Relationship between politics and administration in Pacific island governmental systems. *Devpolicy Blog from the Development Policy Centre*. 2017: http://devpolicy.org

Voronov V.V. On the delimitation of powers between levels and authorities in the Russian Federation. *Gosudarstvennaja sluzhba*. 2019. No. 4. P. 27–31. In Russian