

# МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ

## PUBLIC ADMINISTRATION AND CIVIL SERVICE

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

## К ВОПРОСУ ОБ ОБРАЗЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

Нуртай  
АГУБАЕВ\*

кандидат исторических наук, ведущий научный сотрудник  
Института прикладных исследований Академии государственного  
управления при Президенте Республики Казахстан, Астана,  
Республика Казахстан, [n.aqubayev@apa.kz](mailto:n.aqubayev@apa.kz)

Дата поступления рукописи в редакцию: 13/03/2024

Доработано: 30/04/2024

Принято: 04/05/2024

DOI: 10.52123/1994-2370-2024-1201

УДК 342.9.07

МРНТИ 10.17.25

**Аннотация.** В статье предпринята попытка ретроспективного анализа процесса формирования образа государственного служащего в Казахстане. Рассматриваются причины и условия возникновения первичного представления о государственном служащем, существующего в массовом сознании априори, и образа скорректированного, сформированного на основе знаний и личного опыта граждан. Делается вывод о том, что отрицательный стереотип восприятия государственного служащего существенно ограничивает пределы модернизационных процессов. Автором предлагаются некоторые меры по преодолению разрыва между идеальным и реальным образом государственных служащих, связанные с изменением правовой и социальной составляющей государственной службы.

Данное исследование финансировалось Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (BR18574203).

**Ключевые слова:** государственная служба, государственный служащий, образ, массовое сознание, стереотип восприятия, бюрократический ритуализм, поведенческая модель, коммуникативная культура, «слышащее государство», дебюрократизация.

**Аңдатпа.** Мақалада Қазақстандағы мемлекеттік қызметшінің бейнесін қалыптастыру үрдісіне ретроспективті контент-талдау жасауға әрекет жасалды. Бұқаралық санада априори бар мемлекеттік қызметші туралы бастапқы түсініктің және азаматтардың білімі мен жеке тәжірибесі негізінде түзіліп қалыптасқан бейнесінің пайда болу себептері мен шарттары қарастырылады. Мемлекеттік қызметшіні қабылдаудың теріс стереотипі жаңғырту үрдістерінің шегін едәуір шектейді деген қорытынды жасалады. Автор мемлекеттік қызметтің құқықтық және әлеуметтік құрамдас бөлігінің өзгеруіне байланысты мемлекеттік қызметшілердің идеал және нақты бейнесі арасындағы алшақтықты жою үшін кейбір шараларды ұсынады.

Зерттеуді Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитеті (BR18574203) қаржыландырды.

**Түйін сөздер:** мемлекеттік қызмет, мемлекеттік қызметші, бейне, бұқаралық сана, қабылдау таптаурыны, бюрократиялық әдеттік, мінездік үлгі, қатысымдық мәдениеті, «халық үніне құлақ асатын мемлекет», бюрократиядан арылту.

**Abstract.** The article gives a retrospective content-analysis of the process of forming the image of a civil servant in Kazakhstan. There are considered the reasons and conditions for the emergence of the primary image of a civil servant, existing in the mass consciousness a priori, and the image adjusted, formed on the basis of knowledge and personal experience of citizens. It is concluded that the negative stereotype of civil servant's perception significantly limits the potential of modernization processes. The author proposes some measures to overcome the gap between

\* Автор для корреспонденции: Н. Агубаев, [n.aqubayev@apa.kz](mailto:n.aqubayev@apa.kz)

the ideal and real image of civil servants, associated with changes in the legal and social component of civil service. The study was funded by the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (BR18574203).

**Keywords:** civil service, civil servant, image, popular consciousness, perception stereotype, bureaucratic ritualism, behavioral pattern, communicative culture, «listening-state», debureaucratization.

## Введение

Наличие положительного образа государственного служащего в общественном сознании свидетельствует об эффективности государственного управления, по крайней мере, на определенном локальном уровне – в отдельном ведомстве или территории. Для того, чтобы эта положительная оценка стала страновой должны измениться стереотипы общественного сознания. Достичь и тем более удерживать это состояние сложно. Стереотипы в отношении государственных служащих строятся на ожиданиях результатов их деятельности, масштабированных в пространстве и во времени на всю страну. При таком масштабе и фокусе общественного внимания в поле зрения попадает достаточное количество ошибок государственных органов и государственных служащих, которые могут перечеркнуть всю предыдущую серию правильных шагов. Здесь срабатывает принцип «одной ложки дегтя», напрямую отсылающий к проблеме баланса между критикой и доверием. В долгосрочной перспективе отрицательный стереотип восприятия государственных служащих препятствует реализации их социальной миссии – создавать и развивать правовую и организационную основу институтов государства и гражданского общества. Постоянное воспроизводство в общественном сознании негативных стереотипов в отношении государственных служащих неизбежно ведет к снижению доверия к власти. Это в свою очередь ограничивает пределы модернизационных процессов, происходящих в стране. Предвзятое отношение населения к государственным служащим тормозит процесс формирования обратной связи [1], выстраивания институциональной коммуникации, без которой невозможно успешное развитие государства и общества. Сложившийся в связи с этим негативный имидж государственной

службы фактически сводит на нет усилия по ее реформированию и адаптации к изменившимся условиям развития страны.

Результаты опроса, проведенного Фондом Qalam, показывают, что только 8% казахстанцев желают для своих детей карьеры государственного служащего. И лишь 15% опрошенных считают такую карьеру индикатором успешной жизни [2]. Действительно, в последние годы наблюдается устойчивая тенденция снижения привлекательности государственной службы для молодежи. Если в 2017 году 65,7% молодых людей в возрасте до 30 лет считали привлекательной работу на государственной службе, то в 2021 году доля таковых упала до 44,4% [3]. Соответственно уменьшалась в эти годы и доля указанной категории граждан на государственной службе. За последние 5 лет доля государственных служащих в возрасте до 30 лет уменьшилась на 6,8% (с 24,6% в 2018 году до 17,8% в 2022 году), также наблюдается снижение доли молодежи среди претендентов на 23,4% (с 61,8% в 2018 году до 38,4% в 2022 году) [4].

Для сравнения: в Великобритании в 2021 году было подано 2,26 миллиона заявлений о приеме на работу в различные государственные органы, что является индикатором устойчивой тенденции роста привлекательности отрасли для тех, кто находится в поисках выбора карьеры [5]. Это при том, что по состоянию на второй квартал 2023 года в Соединенном Королевстве на должностях государственного управления работало около 1,17 миллиона человек, из которых 522 000 - на государственной службе [6].

Несмотря на все это, в отечественной науке нет фундаментальных и значимых прикладных исследований по вопросам формирования позитивного образа государственного служащего. Справедливости ради следует отметить, что и в зарубежной научной литературе

данная проблема затрагивается в основном в контексте изучения различных аспектов имиджологии, связанных с государственным управлением либо политической деятельностью, и касается репутации организаций и политиков, а не государственного служащего как такового [7; 8; 9]. Сказанное определяет актуальность исследуемой темы.

*Задача исследования* – объяснить почему негативный эмоционально-оценочный аспект восприятия государственных служащих превалирует в массовом сознании и каким образом можно изменить ситуацию.

### Методы и материалы

Заявленная тема изучалась на основе структурного подхода, который рассматривается как один из принципов системного исследования различных социальных явлений, к каковым, несомненно, относится образ любого социального объекта. В статье проведен сравнительный анализ различных документов и литературы с использованием методов дискурс-анализа и контент-анализа. Использование универсального метода SWOT-анализа позволило выявить общие причины и условия формирования образа государственного служащего, на основе чего были определены способы воздействия на ситуацию. При написании статьи использовались официальные документы, данные социологических исследований, публикации по теме и другие материалы.

### Основная часть

Образ (первичное представление) – это устойчивая интегральная характеристика, укоренившаяся в массовом сознании в силу различных обстоятельств. К примеру, природная среда и особенности хозяйственной деятельности способствовали формированию у казахов сакрального образа Великой степи (Ұлы дала). А особенности исторического, социального и политического развития традиционного общества способствовали складыванию образа бия как мудрого и справедливого судьи. В силу этого обстоятельства

степные правители-чингизиды («белая кость») были вынуждены делить власть с биями – представителями «черной кости». Был прецедент, когда в XIV веке чингизиды полностью утратили контроль над кочевым сообществом, уступив его на время сословию биев [10].

В современном Казахстане превалирует отрицательный стереотип восприятия государственных служащих, что, на наш взгляд, обусловлено традиционно низким уровнем доверия к государственным органам. В январе 2013 года, сразу после провозглашения знаменитой Стратегии «Казахстан-2050», Бюро экспресс-мониторинга общественного мнения DEMOSCOPE при Международном центре журналистики MediaNet провело социологический опрос, результаты которого представляются весьма интересными. Выяснилось, например, что если Президенту и его Администрации доверяют около 43% респондентов, то министерствам, агентствам и комитетам – всего 1,41% [11]. Спустя почти десять лет, в августе 2022 года Казахстанский институт стратегических исследований констатировал, что уровень доверия Президенту возрос почти в два раза и составил 83,9%, что неудивительно, если брать в расчет провозглашенную Касым-Жомартом Токаевым политику «слушающего государства» и реальное расширение гражданского участия [12]. К сожалению, вопрос о доверии министерствам, агентствам и комитетам не ставился и можно лишь предполагать, что касательно их ситуация изменилась незначительно.

По данным одного из последних социологических исследований, проведенного учеными Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, репутацию государственных служащих оценила как больше плохую, чем хорошую почти половина опрошенных (46%) и лишь 12% отметили как хорошую [13]. Напомним, что репутация базируется на доверии.

Для сравнения: опрос, проведенный в марте 2023 года в Новой Зеландии, показал, что 84% граждан этой страны доверяют государственным служащим на основании своего личного опыта [14].

Почему в Казахстане «слуги народа» получают от народа, которому служат, заведомо нелестные оценки? Очевидный разрыв между образом и реальностью, на наш взгляд, может быть объяснен воспроизводством в общественном сознании исторически сложившегося негативного отношения к указанной социальной группе. Поэтому представляется методологически продуктивным обозначить эволюцию представлений о чиновнике через образы-эпитеты.

Негативный образ чиновников в культурной памяти народа Казахстана начал складываться в период формирования колониального аппарата управления в рамках административных реформ царской России в XIX веке. Данный процесс сопровождался глубоким кризисом традиционной экономики и ростом народного недовольства проводимой властями политикой [15]. Как следствие, представители царской администрации воспринимались как «чужие», не желающие понимать и принимать во внимание местные условия.

В советское время к должностным лицам относились с недоверием и страхом, вызванным репрессивной политикой государственного аппарата и сформировавшимся вследствие череды социальных потрясений катастрофическим сознанием народа. Представители советской администрации воспринимались как «опасные», несущие в себе постоянную угрозу насилия.

В начальный период независимого развития Казахстана эти стереотипы приняли гипертрофированный характер вследствие высокого уровня коррупции и широкого распространения nepотизма. В период перехода к рыночной экономике все, кто распоряжался властью и ресурсами, стояли перед искушением конвертировать свое положение в личный капитал. Не обошло это искушение и государственных служащих. Поэтому в интегральной характеристике отечественных чиновников определяющей стала оценка «продажные».

Образ чиновника находил свое выражение в широком диапазоне форм общественного сознания: от устного

фольклора до литературных произведений. Лицемерие и пресмыкательство перед влиятельными и богатыми, издоимство и пренебрежительное отношение к простым людям были и остаются наряду с другими негативными чертами излюбленными сюжетами народного фольклора, которые сейчас прочно обосновались в блогосфере. Этот легкий и, казалось бы, невинный эмоционально-оценочный портрет современного государственного служащего в любой момент может обернуться реакцией – суровым напоминанием о травматичном образе чиновника из прошлого, как чужого, опасного и продажного.

Между тем миссия, которая возлагается на институт государственных служащих, не меняется. Они во все времена были и остаются носителями государственности, поддерживающими и развивающими ее через реформы и институциональные изменения. Однако чрезмерная приверженность государственных органов инструментальным подходам, когда процесс оказывается важнее результата, приводит к тому, что в массовом сознании воспроизводится негативное отношение людей к социальной группе, призванной быть локомотивом преобразований. Как следствие, значительно снижается уровень доверия к инициативам со стороны государственных служащих.

Если от истории вопроса перейти к текущей ситуации, то во взаимодействии общества с представителями государства сохраняются та же проблема в коммуникации, описанная выше, это – двойственный характер взаимодействия образа и реальности. С одной стороны, образ в момент своего рождения является отражением реального положения дел, с другой – начинает жить самостоятельной жизнью. Циркулируя в общественном сознании как состоявшийся факт образ становится предметом бесконечного цитирования и окончательно отрывается от реальности.

Государственный служащий в идеале – компетентный, добропорядочный, справедливый, открытый и доступный для коммуникации управленец, грамотно артикулирующий

политику своего учреждения, способный проявлять инициативу, принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность.

Реальность далека от этого идеала. Многие государственные служащие не отличаются безупречной эрудицией и приверженностью высоким стандартам этичности и добропорядочности. Они не умеют и не желают общаться с гражданами. С этим автору часто приходилось сталкиваться в период, когда он работал в подразделениях государственных органов, занимавшихся вопросами организации работы с общественностью и СМИ. А ведь скорректированный образ (имидж) государственных органов, как правило, складывается в результате непосредственного общения с должностными лицами, о чем свидетельствуют результаты социологических исследований, на некоторые из которых мы ссылались выше.

Правда, цифровизация сферы государственных услуг позволила свести до минимума прямые контакты граждан с должностными лицами. Чиновники нижнего и среднего звеньев государственного аппарата, образно говоря, выпали из поля зрения большей части населения. Теперь имидж государственных служащих формируется преимущественно на основе публикаций в СМИ и социальных сетях о руководителях государственных органов, сместившихся в центр общественного внимания.

Между тем складывается впечатление, что журналисты и блогеры более всего озабочены дорогими аксессуарами должностных лиц и неизбежными при экспромте оговорками, нежели содержанием их выступлений и профессиональными заслугами. Все более очевидной становится и проблема репрезентации имиджа государственной службы в риторике экспертного сообщества, представленного в социальных сетях, на ютуб-каналах и других онлайн-ресурсах со значительным количеством подписчиков и просмотров.

Впрочем, эта проблема актуальна не только для Казахстана. Джек Стилборн, анализируя канадскую

программу обновления государственной службы «The La Relève Initiative», пишет: «Все более распространенное в СМИ изображение государственных служащих как ленивых, ограниченных правилами, лишенных воображения и высокооплачиваемых, в то время как положительные качества приписываются только частному сектору, повлияло на то, как государственные служащие относятся к своей работе, создавало впечатление, что они не ценятся политическими лидерами и широкой общественностью, и побуждает выпускников университетов отдавать предпочтение другим карьерам» [16].

Однобокость позиционирования должностных лиц в информационном поле свидетельствует о серьезных упущениях в PR-политике государственных органов, низком уровне коммуникационной культуры государственных служащих, отсутствии у них хотя бы общих представлений об основах имиджологии. Поэтому приобретает особую актуальность разработка и реализация научно обоснованной и грамотной репутационной стратегии в каждом государственном органе. Наряду со стандартами служебной этики необходимо подготовить и принять стандарты коммуникационной культуры должностных лиц государственного сектора.

Разумеется, большинство государственных служащих, осознанно избравших стезю своей деятельности, прошедших жесткий конкурсный отбор, честно и грамотно исполняют свои служебные обязанности, не нарушая этические нормы. Чем же тогда объяснить очевидный разрыв между идеальным и реальным образом «слуг народа»?

Прежде всего, как уже было сказано, стереотипом восприятия, укоренившимся в массовом сознании. Кроме того, недостатки государственной службы, в частности, обусловленные несовершенством внутренних бизнес-процессов, проецируются на всех ее представителей. Это означает, что государственных служащих нельзя рассматривать в отрыве от организации, в которой они служат. Существующая

организационная культура государственного органа может в равной мере как вдохновлять, так и демотивировать чиновника. В этой ситуации делать ставку исключительно на человека-лидера, например, в качестве нового руководителя государственного органа, который придет и все исправит в его работе, не принимая во внимание саму организацию, ее институциональную память, значит изначально героизировать руководителя и заведомо обрекать его на подвиг и жертвенность, но не успех.

В свою очередь все неудачи и ошибки со стороны чиновников, которые не вписываются в идеальный образ государственного служащего, мышление, основанное на стереотипах, беспощадно и беспощадно масштабирует. В этом проявляется стремление массового сознания к упрощенному отражению социальной действительности.

В любом случае важно иметь представление о закономерностях образования и актуализации негативного образа тех, кто призван служить народу. Это поможет избрать правильную стратегию избавления от изживших себя стереотипов, формировавшихся в иной социальной среде. Все же между современным управленцем и чиновником прошлого дистанция огромного размера, обусловленная уровнем образования, информационной открытостью, нетерпимостью самого общества к проявлениям худших признаков классической бюрократии.

К сожалению, понимание этого все еще не стало рациональным дискурсом, способствующим переосмыслению сложившейся ситуации и поиску новых решений. Очень хорошим примером, иллюстрирующим власть стереотипов и устаревших подходов, является проблема изменения методов определения уровня оплаты труда государственных служащих. Эксперты компании Booz Allen Hamilton, занимающей ведущие позиции в области стратегического и технологического консалтинга, в этой связи пишут, что методы определения заработной платы специалистов, которые были выработаны тогда, когда две трети государственных

служащих выполняли канцелярскую или административную работу, не требующую постоянно обновляемых знаний и навыков, безнадежно устарели, и что существующая система корректировки ставок является фатально несовершенной [17].

На наш взгляд, важным методологическим условием для объективной оценки состояния государственной службы является подход, который рассматривает социальные институты, включая государственные, через взаимодействие человека и организации.

Для описания специфики взаимодействия людей в государственных организациях, американский социолог Роберт К. Мертон разработал концепцию ритуализма. Она является частью теории структурной деформации. Ритуальность получила наибольшее распространение в классической бюрократической среде. Исходя из того, что любая бюрократия превращает чиновников в простые винтики административной машины, расчеловечивает их, философ Ханна Арентс, автор известного тезиса о «банальности зла», характеризует нацистского преступника Эйхмана, о суде над которым она писала в свое время, как «идеального бюрократа» [18]. Понятно, что надо менять искажающие человеческую личность условия работы государственных служащих, изживать глубоко укоренившуюся порочную практику бюрократического ритуализма.

С чем мы сталкиваемся сегодня? Это неоправданно жесткая вертикаль подчинения, когда все замыкается на одном человеке; беспрекословное исполнение потока поручений, порождаемых отсутствием эффективной системы управления; тесные рамки официозного бытия, до предела зарегулированного и зарегламентированного. Все это приводит к тому, что человеческое общение вытесняется служебным соподчинением, инициатива становится наказуемой, а государственный служащий превращается в беспринципного и равнодушного ко всему конформиста.

Почему сложилась такая ситуация?

Наверное, свою роль играют унаследованные от прежней бюрократии схемы управления и модели поведения. Нам же представляется более злободневной другая причина.

Нередко государственные органы возглавляют не развивающие лидеры, а доминанты – люди, которые управляют организацией в силу своего должностного положения. Они избегают ответственности, перекладывая ее на подчиненных. По этой причине в отечественной практике государственной службы почти не происходят добровольные отставки высокопоставленных чиновников, не справившихся с порученным участком работы. Парадокс в том, что они принимают решения, находящиеся в компетенции нижестоящих уровней управления.

В доминантной среде очень сложно проявить свою инновационность и коммуникативные качества. Инициативы, если они не совпадают с видением доминанта, не поощряются. Не поощряются вообще любые дискуссии.

У настоящего лидера функция контроля отходит на второй план, а управление носит дисперсный характер, когда в каждом секторе менеджеры принимают самостоятельные решения и несут за них персональную ответственность. Будет доверие – будет ответственность. Лидер всегда готов к диалогу и дискуссии. Он будет убеждать, а не принуждать.

Лидер тот, кто создает инновации, вдохновляет других и помогает им раскрыть свой потенциал. Лидера отличают компетентность и стремление изменить среду. Он концентрирует все свои усилия и способности на развитии организации, себя и окружающих. Ему свойственны добропорядочность и высокая этичность. Лидер контролирует свои эмоции, не транслирует негатив.

Лидер умеет формулировать общие цели, причем не только стратегического характера, но и приоритетные для текущего этапа развития. Он умеет вести коллектив к этим целям. Только в такой организации сотрудники не будут замыкаться в рамках утвержденных должностных обязанностей, а будут мыслить и действовать шире,

инициативнее.

Вот почему в развитых странах уделяется большое внимание институционализации лидерства в системе государственного управления. Например, в Австралии с 2004 года используется Единая система лидерства как платформа обеспечения эффективности государственных органов. Система представляет собой описание возможностей и желательного поведения государственных служащих [19]. В Канаде еще в 2005 году были опубликованы Ключевые лидерские компетенции государственной службы, определяющие поведение, ожидаемое от руководителей государственной службы [20]. Данный профиль компетенций служит основой для отбора, обучения и развития, а также управления производительностью и талантами. Он учитывается при разработке программы обучения в Школе государственной службы. Лидерские компетенции связаны с формированием видения и стратегии, мобилизацией людей, поддержанием честности и уважения и достижением результатов. Такие компетенции как продвижение инноваций и управление изменениями, а также сотрудничество с партнерами и заинтересованными сторонами, которые имеют важное значение в рассматриваемом контексте, также являются частью профиля.

В связи с вышеизложенным предлагается подготовить и утвердить постановлением Правительства перечень лидерских компетенций, соответствие которым должно стать одним из ключевых условий отбора и продвижения государственных служащих.

Одной из причин, порождающих доминантный стиль поведения руководителей, является то, что большинство из них можно отнести к категории «офисных менеджеров» (по аналогии с «паркетными офицерами» в силовых структурах). Среди руководящего состава государственных органов мало специалистов, состоявших ранее в топ-менеджменте хозяйственных структур, кто хотя бы продолжительное время работал в реальных секторах экономики и социальной сферы. Среди рядовых специалистов также немногие имеют опыт управленческой

деятельности в курируемых отраслях. В этой связи представляется целесообразным расширение практики привлечения на государственную службу специалистов из профильных отраслей экономики и социальной сферы, проявивших свои управленческие способности, в том числе на основе контрактной системы найма. Кроме того, предлагается внедрить практику прохождения стажировки управленцев из государственных органов в частном и гражданском секторах.

В качестве доказательства высокого уровня компетенций и способностей кандидатов часто используются те или иные достижения в образовании (у некоторых их по несколько, включая зарубежные учебные заведения). Однако исследования, в частности, данные Комиссии по делам государственной службы США, показали, что выраженной корреляции между уровнем образования и успешностью в работе нет [21].

Должностные обязанности нередко превращаются в барьер на пути совершенствования деятельности государственных служащих. Излишняя регламентация приводит к чрезмерному регулированию внутренних бизнес-процессов и неоправданной перегруженности специалистов, приводящей к профессиональному выгоранию и формальному отношению к исполнению служебных обязанностей. Все это не лучшим образом отражается не только на самочувствии, но и на поведении государственных служащих. Почему так происходит?

На уровне законов устанавливаются типовые функции государственных органов, из которых вытекают соответствующие полномочия и обязанности должностных лиц. Однако этот круг неоправданно расширяется в положениях о министерствах, агентствах и ведомствах. Государственные органы в казахстанском общественном сознании по умолчанию отвечают за всех и за все, даже за то, что еще не случилось.

Нередко прописываются функции, которые уже переданы в конкурентную среду либо изжили себя. В целом их количество в настоящее время достигло 15 тысяч. Количество же нормативных правовых актов, в которых они

определяются перевалило за тысячу [22]. В Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, на которую мы уже ссылались, отмечается, что существующий административный подход сузил реализацию государственных функций до отдельных задач, процессов и даже операций в деятельности отдельных подразделений ведомств.

Между тем контент-анализ показывает, что среди огромного числа функций крайне редко встречаются такие, как «взаимодействие», «сотрудничество», «консультирование», «координация», «социально-правовая защита» и другие, определяющие современную модель государственной службы.

В государственном управлении неоправданно большую роль продолжает играть директивный подход. Именно с этим обстоятельством связано наличие чрезмерно большого массива нормативных правовых актов, многие из которых устарели либо противоречат документам нового поколения. Поскольку директивный подход, существенно снижающий эффективность работы государственных органов, обусловлен доминированием бюрократической иерархии управления, слабым развитием горизонтальных отношений и интегрированных информационных систем, именно эти проблемы требуют своего безотлагательного решения. Кроме того, значительную часть законодательных норм следует преобразовать в простые и гибкие правила, которые можно быстро менять в зависимости от складывающейся ситуации.

Бюрократический ритуализм, вытекающий из доминирования формы над содержанием, обесценивает очень многое в деятельности государственных органов. Даже принесение присяги превратилось в формальное явление. А ведь институт присяги является основанием установления не только морально-этической, но и юридической ответственности для должностных лиц, нарушивших соответствующие принципы и обязательства. Пока, правда, мы имеем только один такой пример. В соответствии со статьей 54 Уголовного

кодекса РК нарушение присяги государственным служащим признается обстоятельством, отягчающим уголовную ответственность и наказание за совершение уголовного правонарушения.

Необходимо внести в Закон «О государственной службе Республики Казахстан» понятие «присяга», прописать норму, регулирующую ее соблюдение и устанавливающую ответственность за нарушение. Соответствующие изменения и дополнения должны быть внесены в другие законодательные акты. Мера ответственности за нарушение присяги должна быть более значимой и существенной, чем наказание за дисциплинарные правонарушения и нарушение этических требований. При этом, разумеется, целесообразно полностью переработать текст присяги, внося в него конкретные принципы и обязательства. Присяга должна содержать не только обязательство свято следовать Конституции, но и клятву соблюдать все требования государственной службы.

Казахстан сделал важный шаг на пути решения комплекса рассматриваемых проблем. В русле реализации политики, направленной на строительство Нового Казахстана, Касым-Жомарт Токаев предложил обществу концепцию «слышащего государства», в соответствии с которой главными приоритетами в деятельности государственных органов являются общественный диалог, открытость и оперативное реагирование на нужды людей. Оперативное реагирование на нужды людей, о котором говорит Президент, следует рассматривать как важный шаг на пути к доверию и поддержке.

В рамках реализации концепции «слышащего государства» будет обеспечена возможность использования доступных онлайн-сервисов для проведения открытых совещаний. Это делается в целях расширения коммуникаций с гражданами и оперативного межведомственного взаимодействия. В этой связи необходимо подчеркнуть, что презумпция открытости совещаний государственных органов входит в перечень наиболее важных стандартов в сфере права на

информацию.

13 апреля 2022 года Президент подписал Указ «О мерах по деbüroкратизации деятельности государственного аппарата». В нем определены следующие принципы данного процесса: приоритет сущности над формой; цифровизация по умолчанию; управленческая ответственность, когда каждый решает вопросы своей компетенции самостоятельно; системный реинжиниринг и оптимизация внутренних процедур и процессов; оптимальность регламентации [23].

Вместе с тем международный опыт свидетельствует, что реформирование государственного сектора будет успешным лишь в случае соблюдения целого ряда общепризнанных, апробированных подходов, принявших характер универсальных стремлений. Деbüroкратизация является важным, но не единственным среди них. Поэтому назрела необходимость в разработке и принятии комплексной национальной программы реформирования государственной службы, учитывающей все уроки отечественного опыта совершенствования государственного управления, предусматривающей имплементацию рекомендаций международных организаций и лучшие достижения других стран в этой сфере.

Та же деbüroкратизация – это комплекс мер, направленных на создание модели управления по результатам (Management By Objectives, MBO). Данная модель используется в бизнесе для достижения целей в постоянно меняющихся условиях. Основной принцип MBO – изменение приоритетов, ориентиров и форм работы в зависимости от изменения ситуации. Соответственно постоянно меняются процедуры и правила.

Важнейшим принципом MBO является разложение задачи на подзадачи, причем этот подход распространяется на все уровни организации и замыкается, в конечном счете, на исполнителях. Это предполагает кардинальный пересмотр подходов к определению функциональных обязанностей государственных служащих, перед

которыми каждый раз, в зависимости от ситуации, ставятся задачи, не предусмотренные в типовых контрактах. Соответственно возрастает роль исполнителей в согласовании этих задач, исходя из имеющихся ресурсов и способности к инновациям. Тем самым государственные служащие из простых винтиков бюрократической машины превращаются в полноценных членов команды, от которых зависит достижение целей государственного органа.

В Казахстане вместо формирования указанной модели, синтезирующей лучшие практики управления, основные усилия направляются на совершенствование существующих процедур и правил, а принцип децентрализации не стал определяющим в процессе реформирования государственной службы. Не случайно 29 марта 2023 года, выступая на открытии первой сессии Парламента VIII созыва, Президент заявил, что реальная дебиюрократизация не произошла, правительство медлит с принятием важнейших решений, которые вязнут в рутине бюрократии и многочисленных согласований между ведомствами, между правительством и администрацией президента, а министры опасаются принимать решения, перекладывая ответственность на коллег или подчиненных [24]. По мнению Президента, Казахстану следует перейти на более гармоничную, децентрализованную модель государственной службы, которая предполагает оперативное решение проблем, не дожидаясь поручений сверху.

Одним из наиболее действенных механизмов дебиюрократизации является квазирегулирование – создание института юридических лиц, выполняющих публичные функции. В перспективе все равно придется приватизировать и переводить на коммерческую основу предоставление большинства государственных услуг. За республиканским уровнем останутся лишь такие стратегически важные, как Национальный банк и его монетный двор, энергетика, оборонная промышленность, государственные инфраструктурные объекты, управление земельными и

водными ресурсами, страхование депозитов и другие.

В законодательство необходимо ввести понятие «управление, ориентированное на результат». Это базовое условие для формирования современного человекоцентричного государственного управления. Без внедрения принципа управления, ориентированного на результат, невозможно изменить организационную культуру государственных органов и избежать так называемой «ловушки деятельности», когда функциональная озабоченность вытесняет на второй план задачу достижения изменений. Главный принцип управления, ориентированного на результат, заключается в том, чтобы делать акцент на изменениях, а не на действиях (процедурах и правилах), выбор которых должен зависеть от складывающейся ситуации.

Важным шагом к формированию позитивного образа государственного служащего является создание Президентского молодежного кадрового резерва. В деле обновления корпуса управленцев сделана ставка на интеллектуальный потенциал нации и это обнадеживает. Тем не менее проблема мобилизации на государственную службу талантливых специалистов, приверженных ценностям современного государственного управления, продолжает оставаться злободневной. Нужны новые механизмы и инструменты решения этой задачи. Действующие государственные служащие слабо мотивированы на изменения, что объясняется низким социальным статусом, возросшей сложностью бизнес-процессов и услуг, недостаточно выраженными надпрофессиональными навыками (soft skills).

Несомненно, все эти меры положат начало процессу «очеловечивания» образа государственного служащего. Но и сами они должны решительно скинуть изрядно заношенную и запачканную шинель старого фасона. Государственным служащим надо в корне менять поведенческую модель, строго соблюдать нормы этичности и добропорядочности, осваивать основы коммуникационной культуры и имиджологии, неукоснительно

придерживаться требований открытости, ориентироваться на запросы и потребности граждан.

Ескали Саламатов обращает внимание на то, что когда-то, в незапамятные времена, степных судей не избирали и не назначали, их отбирали, воспитывали и обучали с детских лет прославленные бии [25]. По прошествии многих лет они сдавали публичный экзамен на профессиональную зрелость перед народными мудрецами. Только после этого ученик мог вершить судьбы людей. Может быть, есть смысл вспомнить эту традицию.

В Сингапуре быстро освоили мудрость, что «слугу народа» надо растить с малых лет. Raffles Institution (RI), основанный еще в 1823 году, обеспечивает среднее образование для детей до 16 лет, а затем – довузовское. Среди прочего RI реализует программу лидерства, направленную на подготовку к занятию руководящих должностей как в самой школе, так и в жизни. Среди выпускников RI Ли Куан Ю, первый премьер-министр Сингапура, дюжина министров и депутатов парламента, выдающиеся ученые и бизнесмены.

### **Заключение**

Идеальный образ государственного служащего существует в массовом сознании априори, в то время как реальный формируется на основе знаний, личного опыта и информации, распространяемой масс-медиа. Существуют очевидные расхождения между представлениями о том, каким должен быть государственный служащий, и тем, как он выглядит на самом деле. Чтобы преодолеть разрыв между

идеальным и реальным образом государственных служащих, необходимо изменить правовую (нормы, правила, процедуры) и социальную (граждан, облеченных властью) составляющую государственной службы. На решение этих задач направлена политика формирования «слышащего государства» Президента Казахстана Касым-Жомарта Токаева и утвержденная им Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года.

Отечественный и международный опыт свидетельствует о том, что степень соответствия образа государственных служащих ключевым ценностям современного государственного управления зависит в первую очередь от результатов внедрения новой модели поведения тех, кто должен быть движущей силой изменений. Для этого надо кардинально менять условия работы, избавляя государственных служащих от бюрократической ритуальности и исполнения избыточных функций; преобразовывать правила поведения должностных лиц, носящие характер пожеланий, в строгие юридические нормы; проводить грамотную проактивную информационную работу, направленную на установление доверительных отношений с гражданами. Отдельные меры по решению этих задач нашли отражение в статье.

### **Источник финансирования**

Данное исследование финансировалось Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (BR18574203).

### **Список литературы**

1. Батайкина С.В. Имидж государственной службы как социальный конструкт. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук [Текст] / С.В. Батайкина // CORE. – 2009. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197384213.pdf> (дата обращения: 17.08.2023).
2. Казахстанцы больше не хотят видеть своих детей чиновниками [Текст] // Exclusive. - 2023, 10 января. URL: <https://exclusive.kz/kazahstancy-bolshe-ne-hotyat-videt-svoih-detej-chinovnikami/> (дата обращения: 10.08.2023).
3. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан [Текст] // GOV.KZ. - 2022. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307381?lang=ru> (дата обращения: 10.08.2023).

4. Мониторинг состояния кадров государственной службы Республики Казахстан [Текст] // GOV.KZ. - 2023. URL: [https://www.gov.kz/uploads/2023/3/14/cfcde720220506ddeb18fe17108f33f\\_original.21092.docx](https://www.gov.kz/uploads/2023/3/14/cfcde720220506ddeb18fe17108f33f_original.21092.docx) (дата обращения: 02.11.2023).
5. Maya-Martinez, Monica. Helping you navigate your Civil Service job journey [Text] / M. Maya-Martinez // GOV.UK blogs. - 2022, October 25. URL: <https://civilservice.blog.gov.uk/2022/10/25/helping-you-navigate-your-civil-service-job-journey/> (дата обращения: 10.08.2023).
6. Clark D. Number of public sector employees in the civil service UK 1999-2023 [Text] / D. Clark // statista.com. - 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/966830/public-sector-civil-service-workforce-uk/#:~:text=There%20were%20around%201.17%20million,worked%20for%20the%20civil%20service.> (дата обращения: 01.11.2023).
7. Carpenter, Daniel P. and Krause, George A. Reputation and Public Administration [Text] / Daniel P. Carpenter and George A. Krause // Public Administration Review. - 2012. - Vol. 72, No. 1. - P. 26-32. URL: <https://www.jstor.org/stable/41433140>. (дата обращения: 14.08.2023).
8. Lowery, David. A Bureaucratic-Centered Image of Governance: The Founders' Thought in Modern Perspective [Text] / David Lowery // Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART. - 1993. - Vol. 3, No. 2. - P. 182-208. URL: <https://www.jstor.org/stable/1181829>. (дата обращения: 14.08.2023).
9. Почепцов Г.Г. Имидж: от фараонов до президентов [Текст]: Г.Г. Почепцов - Киев: АДЕФ-Украина, 1997. - 328 с.
10. Утемиш-Хаджи. Чингиз-наме. Факсимиле, перевод, транскрипция, примечания, исследования В.П. Юдина, комментарии и указатели М.Х. Абусейтовой [Текст]: Утемиш-Хаджи. - Алма-Ата: Гылым, 1992. - С. 57.
11. Какому государственному органу вы доверяете и не доверяете в наибольшей степени, кого из казахстанских политиков и депутатов вы считаете наиболее известными? [Текст] // DEMOSCOPE. - 2013. URL: <https://demos.kz/kakomu-gosudarstvennomu-organu-vy-doverjaete-i-ne-doverjaete-v-naibolshej-stepeni-kogo-iz-kazahstanskih-politikov-i-deputatov-vy-schitaete-naibolee-izvestnymi/> (дата обращения: 02.11.2023).
12. «Людам о людях»: Каким политическим институтам больше всего доверяют казахстанцы? [Текст] // КИСИ. - 2022, 23 августа. URL: [https://kisi.kz/wp-content/uploads/2023/05/doverie-aug\\_rus.pdf](https://kisi.kz/wp-content/uploads/2023/05/doverie-aug_rus.pdf) (дата обращения: 01.11.2023).
13. Аюбаева С.С. Управление организационной репутацией государственного аппарата. Рукопись докторской по специальности «Государственное управление» [Текст] / С.С. Аюбаева // Национальный научный портал Республики Казахстан. - 2023. URL: <https://nauka.kz/upload/files/ayubaeva-s-s-phd-s-sp.docx> (дата обращения: 01.11.2023).
14. Trust in the Public Service [Text] // Public Service Commission of New Zealand. - 2023, July 27. URL: <https://www.publicservice.govt.nz/research-and-data/trust-in-the-public-service/> (дата обращения: 10.08.2023).
15. Масанов Н. Э. Кочевая цивилизация казахов: основы жизнедеятельности кочевнического общества [Текст]: Н.Э. Масанов - 2-е изд., доп. / сост. Л. Е. Масанова, И. В. Ерофеева. - Алматы: Print-S, 2011. - 740 с.
16. Stilborn, Jack. Federal Public Service Renewal – The La Relève Initiative [Text] / Jack Stilborn // Government of Canada Publications. - 1998, November. URL: <https://publications.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/EB/prb987-e.htm> (дата обращения: 17.08.2023).
17. Building the Enterprise: A New Civil Service Framework [Text] // Partnership for Public Service. - 2014. URL: Access mode: [https://ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2019/06/Building\\_the\\_Enterprise\\_\\_A\\_New\\_Civil\\_Service\\_Framework-2014.04.01.pdf](https://ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2019/06/Building_the_Enterprise__A_New_Civil_Service_Framework-2014.04.01.pdf) (дата обращения: 01.11.2023).
18. Arendt, Hannah. Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen. Aus dem Amerikanischen von Brigitte Granzow. Mit einem einleitenden Essay von Hans Mommsen [Text] / Hannah Arendt // München: Piper Verlag GmbH, 1986. - S. 233.
19. Новиков И.В. Институционализация лидерства в системе государственного управления Австралии [Текст] / И.В. Новиков // lomonosov-msu.ru. - 2013. URL: [https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov\\_2013/2135/58268\\_a54c.pdf](https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2013/2135/58268_a54c.pdf) (дата обращения: 02.11.2023).
20. Key Leadership Competencies [Text] // Canada.ca. - 2013. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html> (дата обращения: 02.11.2023).
21. Дьячков Т., Зубкова Ю. «Запрещенная» оценка [Текст] / Т. Дьячков, Ю. Зубкова // Интернет-издание «Кадровый совет». - 2022, 27 июля. URL: <https://kadrsov.ru/all/tekhnologii/4789-zapreshennaya-ocenka> (дата обращения: 17.08.2023).

22. Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года [Текст] // Әділет. – 2021. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (дата обращения: 01.11.2023).

23. О мерах по деbüroкратизации деятельности государственного аппарата [Текст]: Указ Президента Республики Казахстан от 13 апреля 2022 года № 872 // Әділет. – 2022. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000872> (дата обращения: 01.11.2023).

24. Выступление Главы государства Касым-Жомарта Токаева на открытии первой сессии Парламента VIII созыва [Текст]. - Официальный сайт Президента Республики Казахстан. Выступления. - 2023. URL: <https://www.akorda.kz/ru/vystuplenie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-na-otkrytii-pervoy-sessii-parlamenta-viii-sozyva-292110> (дата обращения: 02.11.2023).

25. Саламатов, Ескали. Скрытые резервы профилактики коррупции (ретроспективный взгляд на проблему) [Текст] / Саламатов Е. // Zanger. – 2022. - № 10. – С. 76-82.

## References

1. Batajkina S.V. Imidzh gosudarstvennoj sluzhby kak social'nyj konstrukt. Avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni kandidata sociologicheskikh nauk [Text] / Batajkina S.V. // CORE. – 2009. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197384213.pdf> (date of access: 17.08.2023).

2. Kazahstancy bol'she ne hotyat videt' svoih detej chinovnikami [Text] // Exclusive. - 2023, 10 yanvary. URL: <https://exclusive.kz/kazahstancy-bolshe-ne-hotyat-videt-svoih-detej-chinovnikami/> (date of access: 10.08.2023).

3. Nacional'nyj doklad o sostoyanii gosudarstvennoj sluzhby v Respublike Kazahstan [Text] // GOV.KZ. - 2022. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307381?lang=ru> (date of access: 10.08.2023).

4. Monitoring sostoyaniya kadrov gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan [Text] // GOV.KZ. - 2023. URL: [https://www.gov.kz/uploads/2023/3/14/cfcde720220506ddebd18fe17108f33f\\_original.21092.docx](https://www.gov.kz/uploads/2023/3/14/cfcde720220506ddebd18fe17108f33f_original.21092.docx) (date of access: 02.11.2023).

5. Maya-Martinez, Monica. Helping you navigate your Civil Service job journey [Text] / M. Maya-Martinez // GOV.UK blogs. - 2022, October 25. URL: <https://civilservice.blog.gov.uk/2022/10/25/helping-you-navigate-your-civil-service-job-journey/> (date of access: 10.08.2023).

6. Clark D. Number of public sector employees in the civil service UK 1999-2023 [Text] / D. Clark // statista.com. – 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/966830/public-sector-civil-service-workforce-uk/#:~:text=There%20were%20around%201.17%20million,worked%20for%20the%20civil%20service.> (date of access: 01.11.2023).

7. Carpenter, Daniel P. and Krause, George A. (2012). Reputation and Public Administration [Text] / Daniel P. Carpenter and George A. Krause // Public Administration Review. – 2012. - Vol. 72, No. 1. - P. 26-32. URL: <https://www.jstor.org/stable/41433140>. (date of access: 14.08.2023).

8. Lowery, David. A Bureaucratic-Centered Image of Governance: The Founders' Thought in Modern Perspective [Text] / David Lowery // Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART. – 1993. - Vol. 3, No. 2. - P. 182-208. URL: <https://www.jstor.org/stable/1181829>. (date of access: 14.08.2023).

9. Pochepcov G.G. Imidzh: ot faraonov do prezidentov [Tekst]: Pochepcov G.G. - Kiev: ADEF-Ukraina, 1997. – 328 s.

10. Utemish-Hadzhi. CHingiz-name. Faksimile, perevod, transkripciya, primechaniya, issledovaniya V.P. YUdina, komentarii i ukazateli M.H. Abuseitovoj [Tekst]: Utemish-Hadzhi. – Alma-Ata: Gylym, 1992. – 296 s.

11. Kakomu gosudarstvennomu organu vy doveryaete i ne doveryaete v naibol'shej stepeni, kogo iz kazahstanskih politikov i deputatov vy schitaete naibolee izvestnymi? [Text] // DEMOSCOPE. – 2013. URL: <https://demos.kz/kakomu-gosudarstvennomu-organu-vy-doverjaete-i-ne-doverjaete-v-naibolshej-stepeni-kogo-iz-kazahstanskih-politikov-i-deputatov-vy-schitaete-naibolee-izvestnymi/> (date of access: 02.11.2023).

12. «Lyudyam o lyudyah»: Kakim politicheskim institutam bol'she vsego doveryayut kazahstancy? [Text] // KISI. – 2022, 23 avgusta. URL: [https://kisi.kz/wp-content/uploads/2023/05/doverie-aug\\_rus.pdf](https://kisi.kz/wp-content/uploads/2023/05/doverie-aug_rus.pdf) (date of access: 01.11.2023).

13. Ayubaeva S.S. Upravlenie organizacionnoj reputaciej gosudarstvennogo apparata. Rukopis' doktorskoj po special'nosti «Gosudarstvennoe upravlenie» [Text] / Ayubaeva S.S. // Nacional'nyj nauchnyj portal Respubliki Kazahstan. – 2023. URL: <https://nauka.kz/upload/files/ayubaeva-s-s-phd-sp.docx> (date of access: 01.11.2023).

14. Trust in the Public Service [Text] // Public Service Commission of New Zealand. - 2023, July 27. URL: <https://www.publicservice.govt.nz/research-and-data/trust-in-the-public-service/> (date of access: 10.08.2023).
15. Masanov N. E. Kochevaya civilizaciya kazahov: osnovy zhiznedeyatel'nosti nomadnogo obshchestva [Tekst]: Masanov N.E. - 2-e izd., dop. / sost. L. E. Masanova, I. V. Erofeeva. - Almaty : Print-S, 2011. - 740 s.
16. Stilborn, Jack. Federal Public Service Renewal – The La Relève Initiative [Text] / Jack Stilborn // Government of Canada Publications. - 1998, November. URL: <https://publications.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/EB/prb987-e.htm> (date of access: 17.08.2023).
17. Building the Enterprise: A New Civil Service Framework [Text] // Partnership for Public Service. - 2014. URL: Access mode: [https://ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2019/06/Building\\_the\\_Enterprise\\_\\_A\\_New\\_Civil\\_Service\\_Framework-2014.04.01.pdf](https://ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2019/06/Building_the_Enterprise__A_New_Civil_Service_Framework-2014.04.01.pdf) (date of access: 01.11.2023).
18. Arendt, Hannah. Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen. Aus dem Amerikanischen von Brigitte Granzow. Mit einem einleitenden Essay von Hans Mommsen [Text] / Hannah Arendt // München: Piper Verlag GmbH, 1986. - S. 233.
19. Novikov I.V. Institucionalizaciya liderstva v sisteme gosudarstvennogo upravleniya Avstralii [Text] / Novikov I.V. // lomonosov-msu.ru. - 2013. URL: [https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov\\_2013/2135/58268\\_a54c.pdf](https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2013/2135/58268_a54c.pdf) (date of access: 02.11.2023).
20. Key Leadership Competencies [Text] // Canada.ca. - 2013. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html> (date of access: 02.11.2023).
21. D'yachkov T., Zubkova YU. «Zapreshchennaya» ocenka [Text] / D'yachkov T., Zubkova YU. // Internet-izdanie «Kadrovij sovet». - 2022, 27 iyulya. URL: <https://kadrosov.ru/all/tekhnologii/4789-zapreshchennaya-ocenka> (date of access: 17.08.2023).
22. Koncepciya razvitiya gosudarstvennogo upravleniya v Respublike Kazahstan do 2030 goda [Text] // Әdilet. - 2021. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (date of access: 01.11.2023).
23. O merah po debyurokratizacii deyatel'nosti gosudarstvennogo apparata [Text]: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 13 aprelya 2022 goda № 872 // Әdilet. - 2022. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000872> (date of access: 01.11.2023).
24. Vystuplenie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva na otkrytii pervoj sessii Parlamenta VIII sozyva [Text] // Oficial'nyj sajt Prezidenta Respubliki Kazahstan. Vystupleniya. - 2023. URL: <https://www.akorda.kz/ru/vystuplenie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-na-otkrytii-pervoy-sessii-parlamenta-viii-sozyva-292110> (date of access: 02.11.2023).
25. 16. Salamatov, Eskali. Skrytye rezervy profilaktiki korrupcii (retrospektivnyj vzglyad na problemu) [Tekst] / Salamatov E. // Zanger. - 2022. - № 10. - S. 76-82.

#### МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІНІҢ БЕЙНЕСІНЕ ҚАТЫСТЫ

*Нұртай АҒЫБАЕВ, тарих ғылымдарының кандидаты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы Қолданбалы зерттеулер институтының жетекші ғылыми қызметкері, Астана, Қазақстан Республикасы, [n.agubayev@apa.kz](mailto:n.agubayev@apa.kz).*

#### TO THE ISSUE OF CIVIL SERVANT'S IMAGE

*Nurtay AGUBAYEV, Candidate of Historical Sciences, Leading Researcher of the Institute of Applied Research of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, [n.agubayev@apa.kz](mailto:n.agubayev@apa.kz).*