

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Институт управления

на правах рукописи

Көмек Алуа Уалиханқызы

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ОРГАНАХ**

Образовательная программа магистратуры
«Государственная политика»
по направлению подготовки «7М041- Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени магистра
государственной политики

Научный руководитель _____ к.э.н., профессор Джунусбекова Г.А.

Проект допущен к защите: « _____ » _____ 20__ г.

Директор Института управления _____ к.э.н. Турчкенова Р.А.

Нур-Султан, 2021

Содержание магистерского проекта

Содержание	2
Нормативные ссылки	3
Обозначения и сокращения	4
Введение	5
Обзор литературы	7
Методы исследования	16
Анализ и результаты исследования	19
Заключение	40
Список использованных источников	42
Приложение	45
Аналитическая записка	46

Нормативные ссылки

1. Конституция Республики Казахстан (принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года, с изменениями и дополнениями по состоянию на 23.03.2019 г.).
2. Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам модернизации системы государственного управления» от 27 июля 2007 года.
3. Закон Республики Казахстан «Об административных процедурах» от 27 ноября 2006 года.
4. Закон Республики Казахстан от 23 июля 1999 года № 453 «О государственной службе. Утратил силу Закона Республики Казахстан 23 ноября 2015 года.
5. Указ Президента Республики Казахстан от 21 июля 2011 года № 119 «О Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан».
6. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 18 октября 2013 года № 06-7/148 «Об утверждении Правил закрепления наставников за лицами, впервые принятыми на административные государственные должности».

Обозначения и сокращения

РК	-	Республика Казахстан
УР	-	управленческое решение
ЦОВ	-	центральный орган власти
НДС	-	налог на добавленную стоимость
ОЭСР	-	Организация экономического сотрудничества и развития
АДГС	-	Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы
МНЭ	-	Министерство национальной экономики
МЦРИАП	-	Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан

Введение

Принятие управленческих решений – это одна из самых ответственных функций, выполняемых руководителем. Эффективность управления, а значит, и эффективность государственной политики, зависит от правильности и своевременности управленческих решений.

Для полного освещения темы магистерского проекта необходимо определить и учесть этапы принятия управленческих решений. Что в свою очередь включает следующее:

- разработка;
- принятие;
- реализация.

Актуальность темы исследования. Принятие управленческих решений определяет главное направление политического и экономического развития Республики Казахстан. Все, что направлено на развитие страны и отдельного человека, начинается с принятия того или иного решения.

Целью магистерского проекта является выявление характеристик действующей системы принятия управленческих решений, а также определение основных направлений совершенствования на каждом этапе.

Задачи исследования:

- рассмотреть существующие механизмы принятия управленческих решений;
- выявить существующие проблемы в механизме принятия УР и рассмотреть пути их решения;
- использовать положительный международный опыт при принятии управленческих решений в органах государственных органов Республики Казахстан.

Объектом исследования являются механизмы решений, принимаемых в ряде государственных органов Республики Казахстан. Ведь важнейшим резервом повышения эффективности общей реализации государственной политики является повышение качества принимаемых решений, что предполагает совершенствование процесса принятия решений.

Предмет – процесс совершенствования механизма принятия управленческих решений в госорганах.

Гипотеза – совершенствование механизма принятия управленческих решений может эффективно осуществляться на всех этапах, с учетом потребностей населения, при полном соответствии стратегическим целям страны и самое главное при приоритетности политико-экономического развития Республики Казахстан.

Методы – для полного освещения выбранной темы магистерского проекта были выбраны следующие методы исследования: теоретический анализ, а именно - восхождение от абстрактного к конкретному, сравнительный, сравнительно-правовой метод, метод наблюдения, документационного исследования, опрос (анкетирование) граждан.

Новизна определена тем, что в ней предусмотрено проведение детального анализа механизма принятия управленческих решений в государственных органах и путей его совершенствования.

Ожидаемые результаты Процесс принятия тех или иных управленческих решений в государственных органах Республики Казахстан сможет занять свою уникальную нишу. Решения станут верным выбором альтернативы.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что в государственном управлении принятие управленческих решений - более сложное явление. В целом ставки идут намного выше. Руководитель выбирает направление действий и для организации, и для страны в целом. Что еще важнее, административные управленческие решения могут иметь огромное влияние жизни многих людей.

Публикация научной статьи осуществлена 14 декабря 2020 года, в сборнике материалов по результатам круглого стола на тему «Реализация положений концепции правовой политики РК с 2010 до 2020 года по основным направлениям национального права», проведенного при участии НИИ «Правовых исследований и государствоведения» и кафедры конституционного и международного права юридического факультета Карагандинского Университета имени Е.А. Букетова. Научная статья состоит из 4 страниц, в сборнике опубликована с 21 по 24 страницы, тезисно содержит основные материалы исследования, выявленные проблемы и краткие рекомендации по совершенствованию механизма принятия управленческих решений в государственных органах.

Обзор литературы

Управленческие решения основываются на анализе достоверных данных, характеризующих управленческую ситуацию, чем выявляют цель действия и содержащие механизмы достижения цели. Таким образом, они являются актом воздействия, направленного на объект управления

Как известно, административно-управленческая наука возникла в начале XX века. Развитие науки управления берет свое начало в период 1885-1920 годов. А наибольший вклад внесли такие именитые ученые, как Тейлор, Гилберт и Гант.

Сторонники классической административной школы разработали разностороннюю систему управления и организационную структуру, стремились создать общезначимые принципы управления. Основоположником данной школы является А. Файоль.

А школа администрирования Тейлора, впервые признавшая науку об управлении независимой наукой, выявила что при участии профессионалов в планировании и управлении государство только выиграет.

Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.) - неоклассицизм. Для него как правило характерно восприятие человеческого фактора как основного элемента эффективного управления. Далее в 1960-х годах механизм принятия управленческих решений был и сформулирован в виде специальных научных дисциплин, системного анализа операций и т. д. Каждый из них обязательно включал свою теорию принятия решений.

Соответственно, базовым процессом является процесс сбора и анализа информации о внешних условиях и положении внутри страны. Кроме того, существуют такие этапы в подготовке управленческого решения, как поиск проблемы, определение вариантов решения, выбор наиболее подходящего среди всех альтернатив и декларация решения [1].

Кроме того, каждое решение связано с человеком, его личностными качествами, профессиональными навыками и мотивацией к каждому проекту. Без этого невозможно принять или даже реализовать решение, пусть оно самое информированное и подготовленное. Поскольку, государственные органы, как и любые крупные организации представляют собой сложные системы, существует ряд факторов, влияющих на эффективность механизма принятия управленческих решений. Они включают:

1. Личностные оценки руководителя;
2. Взаимозависимость решений;
3. Среда принятия решения;
4. Информационные показатели;
5. Негативные последствия.

Базовым составляющим стратегии модернизации государственного управления является реформирование содержания повседневной деятельности государственного аппарата и организационной структуры. Также с точки зрения

качества сделанного управленческого выбора и его эффективности, грамотного регулирования государственного управления [2].

Существует особая комплексная теория развития и принятия управленческих решений. Изучением данной теории занимались такие видные ученые, как А.И. Соловьев, Дж. Андерсон, Г. Саймон, В.Н. Амелин, И.Н. Барциц, Д.Нельсон, М. Вебер, А.А. Дегтярев, Л.А. Бирман, И.Дрора, О.А. Колобов, Н.Винер, Г. Лассуэл, П. Ньюман, Э.А. Смирнов, Л.В. Сморгунов, и другие. За этими учеными закреплено авторство в разработке теории политико-административной и экономико-математической моделей механизма разработки и дальнейшего принятия управленческих решений. Кроме того, были изучены теории ограниченной рациональности, поведенческой, компромиссной и нормативной. Благодаря этому, сегодня разработкой занимаются специалисты из разных научных областей: юристы, экономисты, политики, психологи, социологи и даже математики [3].

Управленческие решения имеют множество классификации исходя из их формы, правового статуса и социальной значимости. Все зависит от концепции и проблемного характера решаемого вопроса. Современная наука управления имеет большое количество классификации управленческих решений.

Они подразделяются на: тактические, оперативные, стратегические, ситуационные и программные.

По уровню управленческой иерархии они делятся на: центральные, местные и корпоративные.

По степени регламентированности - на директивную, ориентирующую, рекомендующую, предписывающую и запрещающую.

По своей природе они носят материальный и процессуальный характер.

По своей юридической силе они могут быть отнесены к законам и актам подчиненного характера.

В зависимости от предмета принятия УР могут быть индивидуальными (указ президента, приказ министра и т.д.) или коллегиальными (постановление правительства, закон).

По содержанию подразделяются на экономические, политические, административные, организационные. Как правило, политические решения касаются наиболее крупных, стратегически значимых и общенациональных проблем – таких как безопасность страны, ее территориальная целостность и суверенитет, перспективы национально-территориального, социально-экономического и культурного развития. Принятые акты обладают стратегической важности, включают в себя цели и перспективные задачи, главные направления и принципы развития общества и государства, режим и формы реализации политики. К ним относятся ежегодные послания Президента, доктрины, концепции, приоритетные государственные и региональные проекты, целевые программы. В качестве примера представлены антикризисные программы в поддержку банковской системы, стабилизация рынка труда и предотвращение тотальной безработицы, стимулирование бизнеса, реструктуризация системы образования и медицины, социального обеспечения.

Особенностью принятия решений на государственном уровне является то, что они порождают право, а затем закрепляют право. Причем это происходит в строго определенных правовых формах.

Механизм подготовки и принятия государственно-управленческого решения включает четыре наиболее основных стадии:

1. Выявление существующей общественной проблемы;
2. Определение задач и итоговой цели;
3. Подготовка нескольких путей решения проблемы;
4. Выбор самого подходящего варианта решения.

Как правило, общественная проблема органами власти выявляется благодаря личным наблюдениям, официальным документам, СМИ и общественному мнению. На практике, когда они выявляют серьезные социальные проблемы, которые нельзя отложить, государство и местные органы власти постоянно отслеживают контрольные показатели, которые сигнализируют, когда ситуация на контролируемой территории обостряется.

В сфере государственного и местного самоуправления используются следующие показатели:

1. количество безработных среди экономически активного населения;
2. количество населения, с доходом ниже прожиточного минимума;
3. средняя продолжительность жизни различных групп населения;
4. соотношение бюджетных доходов и всех расходов населения;
5. соотношение производительности труда и заработной платы;
6. доля всех инвестиций в ВВП или в национальном доходе.

Альтернативные решения государственного управления обозначают наличие как минимум двух вариантов решения общественной проблемы. Они помогают предотвратить первое решение и найти наилучшее возможное решение. Альтернативы необходимо рассматривать вместе [4].

Американский политик Д.Дьюди считает, что на процесс принятия государственных решений влияют многие внутренние и внешние факторы. Среди них, прежде всего, отметил следующие:

1. профессиональная квалификация и опыт лиц, принимающих государственные решения;
2. доступность актуальной информации для лиц, принимающих решения;
3. время, отведенное на принятие решений государственного управления;
4. степень полномочий всех субъектов, принимающих государственные решения;
5. система убеждений, а также умение использовать специальные приемы для принятия решений и защиты решений.

Очевидно, что люди ценят свои собственные решения больше, чем решения, навязанные и чуждые. Этот фактор особенно учитывается в японской модели управления.

Любое государственное решение имеет определенные цели, которые определяют стратегическую значимость и задачи государственного управления:



Рис. 1 – Цели принимаемых решений
Составлено автором на основе источника [5].

При принятии государственных решений может быть важно:

1. решение принимает человек (например, президент страны) или группа;
2. регулируется ли решение действующими нормативными правовыми актами;
3. степень важности решения для исполнителей;
4. насколько нова решаемая проблема;
5. доступность необходимых ресурсов для реализации решения;
6. возможная конфиденциальность принимаемого решения.

В идеале законодательная ветвь власти формулирует политический курс, исполнительная власть его реализует, а судебная власть наблюдает за процессом реализации и решает возникшие в процессе споры. На процесс принятия управленческих решений в государственных органах влияет структура вышестоящих органов власти, порядок их формирования и все способы взаимодействия между ними. Также оценивается степень учета мнения и потребностей народа, то есть степень отчуждения от гражданского общества.

К элементам процесса разработки и принятия управленческих решений в государственных органах относятся:

1. подготовка самого проекта правового регулирования в виде сбора первичной информации, далее вынесения постановления;
2. этап прогнозирования, с возможным моделированием принятых управленческих решений;
3. оценка предложенных альтернативных вариантов с целью исключения заведомо убыточных проектов и выбор лучшего;
4. согласование проекта с заинтересованными ГО и должностными лицами;
5. этап принятия управленческих решений;
6. издание управленческого правового акта;
7. порядок детального ознакомления с основным актом управления, принятого и исполнителями, и общественностью [6].

Заключение Р.Т. Мухаева относительно общественного восприятия УР: «Важно, чтобы правила принятия решений были стабильными и надежными,

иначе граждане не будут знать, чего ожидать от власти. Это в дальнейшем может ослабить их доверие к правительству, снизить их готовность вкладывать или брать на себя другие обязательства».

Власть должна обеспечивать принятие государственных и административных решений, отражающих мнение общества. Особое значение имеет юридическое сопровождение публичного обсуждения проектов важнейших государственных и административных решений. Эти механизмы не должны становиться инструментами прямого лоббирования интересов определенных финансово-промышленных групп, манипулирования общественным мнением. Результаты сбора общественного мнения должны объективно отражать мнение населения и обладающими качествами справедливости. При этом правовые механизмы обсуждения или голосования не должны быть декларативными и не подкрепленными юридическими процедурами.

Как известно, каждая страна проложила свой путь к развитию и реформированию системы государственного управления. Администрация реформировалась по определенным моделям. Главной особенностью этих реформ в развитых странах было внедрение принципов частного сектора в государственное управление. Таким образом, в 1980–1990 годах в мире сформировалась концепция «Новой государственной администрации». Основными критериями, из которых на сегодняшний день являются:

- Приватизация, передача определенных функций компаниям;
- Руководство в первую очередь по целям, а не по законам или постановлениям, что подразумевает пересмотр законов или постановлений, если это необходимо;
- Оценка работы правительства и ГО не по бюджетным затратам, а по результатам;
- Развитие здоровой конкуренции;
- Децентрализация системы управления;
- активное участие гражданского общества в политической жизни страны и в процессе принятия УР [7].

Проанализировав ряд развитых стран, можно сделать выводы по отличительным чертам механизма государственного управления и принятия государственных решений. Что и отражается в следующей таблице с разделением стран на группы согласно их подходам к процессу принятия УР:

Модели	Список стран	Особенности
Англо-саксонская	Великобритания, США, Новая Зеландия, Австралия, Канада	1. Свобода действия ГО 2. Минимальное вмешательство государства на политику территорий 3. Федерализм 4. Бизнес-ориентированные подходы в ГУ, детальное корректное планирование, конкуренция, бюджетирование по результатам

		5. Стремление к экономической эффективности ГУ
Континентально-европейская	Германия, Франция, Нидерланды, т.д.	1. Активное участие государства в социальной и политических сферах жизни 2. Унитаризм/федерализм 3. Наличие государственной бюрократий 4. Преобладание центрального уровня управления
Азиатская	Сингапур, Малайзия и т.д.	1. Создание собственного пути развития 2. Значимая роль государства в экономике 3. Вертикальный государственный аппарат 4. Политизация административных реформ, бюрократия
Скандинавская	Норвегия, Швеция	1. Включает черты англосаксонской и континентально-европейской 2. Корпоративизм, участие в политике множества объединений 3. Управление по показателям результатов

Составлено автором на основе источника [8].

При этом выделяются самостоятельные варианты управления в европейских странах, где все представленные характеристики так или иначе опосредованы спецификой национальной бизнес-культуры.

В отличие от Великобритании и Франции развитие государственного управления Германии происходило с некоторым опозданием. Следует отметить, что территориальная структура и структура местного самоуправления оказали существенное влияние на природу возникновения немецкой модели управления.

В Германии было много периодов, когда могущество государства напрямую зависело от состояния экономики его показателей. В XX веке группа немецких ученых из Фрайбургского университета под руководством В. Ойкена проводила исследования условий работы компаний в разных регионах Германии. В результате исследования была разработана концепция ордо-либерализма, что в переводе является политикой порядка, где определена роль государства в формировании конкурентной и свободной ценовой среды.

По ней были созданы условия для функционирования экономики и общества, включала принципы и нормы, ограничивающие индивидуальную хозяйственную деятельность. Были систематизированы правовые, конституционные и организационные договоренности, а несоблюдение правил приводило к довольно суровым социальным и экономическим санкциям. Концепция В. Ойкена гарантировала правительству регулирующие функции

рынка, увеличив государственное вмешательство в экономику. Его цель - объединить немецкий порядок силой убеждения и личного примера управленцев.

Послевоенная экономика Германии оказалась в тяжелом положении. Большинство фабрик и заводов было разрушено, сельскохозяйственные земли были выведены из оборота в 1946 году. Промышленное производство было примерно на треть от довоенного уровня. Произошла массовая эмиграция из ГДР. В этой связи социально-ориентированная политика была направлена на создание необходимых условий жизни и труда, что привело к постепенному повышению благосостояния всех групп населения. В проведении данной политики государству была определена роль активного участника.

Так и в 1948 году начался этап восстановления экономики. Государство оказывало поддержку предприятиям основных отраслей (уголь, металлургия, электроэнергетика), которые объективно нуждались в финансовой помощи. Эти меры позволили малым и средним предприятиям возобновить свою деятельность. Реформа Л. Эрхарда 1960-х годов была по праву признана «экономическим чудом Германии». Однако, снижение экономической эффективности сопровождалось увеличением интересов группы, ослаблением мотивации к заработку и работе, с постоянными ожиданиями компенсации от государства.

Социальные расходы и проблемы с эффективностью децентрализации государственного управления решились с помощью механизма распределения налоговых доходов между правительством и местными органами власти и грамотного финансового выравнивания. Сохранившиеся особенности управления децентрализованной экономикой и идеи «политики порядка» повлияли на формирование нынешней немецкой корпоративной культуры и своеобразной модели управления.

Принципы полной занятости и выравнивания доходов Швеции имеют глубокие исторические корни, ведь там государственная власть играла ведущую роль в распределении национального дохода страны. Со времен средневековья Швеция сохранила консервативные традиции, выросшие из частной собственности на землю. Их поддерживали все права и невероятное умение шведов избегать конфликтов. Нейтралитет Швеции во внешней политике также является важным фактором в уважении социальных аспектов. Швеция с 1814 года участвует в войнах, все изменения и реформы проводит эволюционным путем.

Особенностью шведов является их страсть к предпринимательству. Сегодня в Швеции лучшее медицинское и социальное страхование в Европе. Высокий уровень жизни отражается на покупательной способности населения, государственное управление опирается на повсеместное применение принципов децентрализации.

Рассмотрим некоторые особенности формирования модели управления относительно небогатой скандинавской страной - Финляндией. Финляндия почти полностью расположена в северных широтах Балтийского побережья. Сотни лет финны подчинялись другим государствам, но при этом сохранили

свой язык (принадлежность к алтайской группе), высокую национальную идентичность, нежелание рассказывать о своих успехах и стремление решать все проблемы самостоятельно. Холодный климат требует от финнов огромной жизненной силы, силы воли и изобретательности. Уникальность языка и мышления первопроходцев сформировала индивидуальность и оригинальность идей и решений.

Что касается модели правительства США, принципы, лежащие в основе организации и функционирования системы управления, гарантируют ее эффективность и стабильность благодаря высокой степени разделения как ветвей власти, так и управленческой от административной работы учреждений. Самое главное от способности реагировать на запросы общественности. Среди факторов и принципов эффективности американской модели «четкого разделения властей» можно выделить следующие:

1. Система сдержек и противовесов. Конституция США установила республиканскую форму правления в виде президентской республики. Смысл американской модели заключается в строгом разделении законодательной, исполнительной (президентской) и судебной властей, которые формируются независимо друг от друга. Чтобы ни одна ветвь власти не могла узурпировать власть другой, была создана система «сдержек и противовесов». Его суть заключается в жестком «горизонтальном» разделении функций между законодательной, исполнительной и судебной властями, полномочия которых подробно прописаны в Конституции.

2. Принцип разделенного правления. Поскольку сроки полномочий высших органов власти - президента и палат Конгресса - различаются, исполнительная и законодательная ветви власти (по крайней мере, одна из палат) могут контролироваться разными политическими партиями. В данном случае действует принцип «разделенного правительства», который стал одним из элементов системы «сдержек и противовесов». Кроме того, политическая культура элиты ориентирована на интересы их избирателей.

3. Двухпартийная система. В США, как и в Великобритании, сложилась двухпартийная система. Однако основатели американского государства относились к ним негативно, рассматривая их как угрозу единству государства.

В то же время, несмотря на свою относительную слабость, принадлежность политиков к традиционной партии помогает им строить карьеру и облегчает им дальнейшую работу в законодательном органе. Для рядовых избирателей членство в той или иной партии позволяет им сформулировать собственную позицию и выразить свое отношение к первостепенным социальным вопросам. В конце концов, между традиционными партиями есть программные различия. Демократы (либералы) выступают за социальную направленность государственной политики, поддержку бедных американцев; они больше всего озабочены правами человека в Соединенных Штатах и во всем мире. Демократов избирают женщины, представители этнических и религиозных меньшинств и граждане с низкими доходами, которые сильно зависят от государственной поддержки. Республиканцы (консерваторы) выступают за сохранение

«традиционных американских ценностей», которые включают свободные рыночные отношения, личную ответственность человека за себя и свое близкое окружение, «дешевое государство; их программа содержит популярные среди состоятельных американцев требования сокращения большинства социальных расходов, что приведет к уменьшению налогов.

4. Активная роль групп заинтересованных сторон. Для США характерно широкое лоббирование, которое компенсирует пассивную роль политических партий в политическом процессе. Именно группы интересов имеют решающее влияние на процесс принятия политических решений. Лоббистская деятельность считается осуществлением права на подачу петиции, изложенного в Поправке I к Конституции США. Одно из его положений гарантирует «право людей на мирные собрания и просить правительство удовлетворить их жалобы и требования».

5. Федеральное государственное устройство. США – федерация из 50 штатов. Это приводит к существованию двух уровней власти - национального и регионального. Он определял юрисдикцию федерации и штатов, объявляя полномочия, не предоставленные явно правительству Соединенных Штатов и не запрещенные штатам, оставаясь на позиции «для штатов или для людей» [9].

Изучив характеристики всех перечисленных стран, стало ясно, что наиболее развитые в политической и социально-экономической сферах страны активно используют англосаксонский подход. Также следует отметить, что большинство развитых стран Европы и Америки реформируют государственные службы, что также подразумевает повышение профессиональных качеств государственных служащих. Таким образом субъект принятия управленческих решений в ГО получает больше полномочий. Для стран СНГ характерна следующая схема относительно лица, принимающего решения:

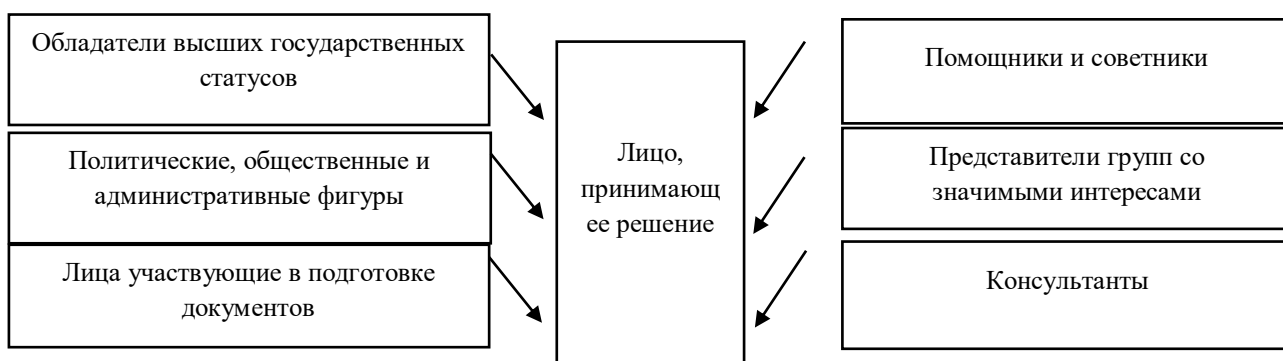


Рис. 2 – Субъекты, оказывающие воздействие на лицо принимающее УР
Составлено автором на основе источника [5].

Не менее важно умение самостоятельно принимать решения, вносить изменения и проявлять лидерские качества. В связи с этим меняются требования к механизму обучения персонала. Интерес к творческим решениям, инновациям и наличие собственных политических убеждений, высоких моральных принципов, целей и приоритета гуманности являются ключевыми элементами в обучении государственных служащих в наиболее развитых странах мира.

Методы исследования

Для полного раскрытия данной темы изучение осуществлялось в три этапа:

На первом этапе была изучена научная литература, нормативно-правовые акты по теме исследования, также в целях анализа механизма уже принятых государственных решений были рассмотрены реформы, проведенные Правительством в области государственного управления с 2014 года, а также была проведена оценка их воздействия и эффективности, стратегического потенциала. В результате чего сформировалась концепция исследования, были поставлены базовые исследовательские вопросы, объект, предмет, цель, задачи магистерского проекта, разработалась гипотеза исследования.

На втором этапе анализировалась действующая система принятия решений в государственных органах, проблемы межведомственных взаимодействий между государственными органами, сбор и анализ эмпирического материала, изучение политики децентрализации власти, выявлялись требования, которые могут повысить ориентированность управленческих решений на граждан. Также был изучен мировой опыт в области модернизации механизма принятия УР и отчеты ОЭСР с точки зрения изучения рекомендации и последовавших за ними реформ.

На третьем этапе была проведена оценка эмпирической работы, сформулированы рекомендации и сделаны соответствующие выводы.

Следует сделать вывод, что при написании магистерского проекта параллельно использовались эмпирические методы с теоретическими методами исследования. Под методом здесь понимается совокупность правил, требований, которые могут поспособствовать надлежащему исследованию какого-либо объекта.

Среди сравнительных методов можно выделить метод познания, который применяется для соотнесения объектов исследования. Что в свою очередь делается для обнаружения, объединения и классификации общих и различных черт. Обычно таковыми могут быть определенные явления, характеристики, результаты исследований и т.д.

А из теоретических методов, прежде всего, можно выделить анализ теоретического материала. Этот метод позволил изучить необходимую литературу, сделать анализ как субъекта, так и объекта механизма УР. К примеру, подобно методу дедукции, метод анализа позволил определить предмет и исследовать его характеристику подробно. Синтез же, как и индукция, наоборот, способствовал тому, что появилась возможность воссоединить полученные знания в единую систему [10].

Помимо самого сравнительного метода моя тема проекта предусматривает широкое использование сравнительно-правового метода. За основу как правило, было взято законодательство Республики Казахстан.

Наряду с теоретическими методами применялись и эмпирические методы в виде наблюдения. Он был использован во время прохождения практики в Мажилесе Парламента Республики Казахстан, чтобы узнать, как реализуется

процесс принятия УР в законодательном государственном органе, которая представляет собой целую ветвь власти.

Первичным эмпирическим методом в исследовании вопроса совершенствования механизма принятия УР, был метод опроса (анкетирования) населения, в том числе государственных служащих. Был выбран метод онлайн-анкетирования посредством платформы google-форм. Причиной выбора было удобство с несколькими причинами:

1. скорость;
2. охват по количеству людей;
3. небольшая трудоемкость подготовки, рассылки и легкость интерпретации данных опроса.

Мероприятия исследования – решение поставленных задач в работе осуществлялось с использованием комплексного подхода и типологического анализа данных.

Задачи для достижения поставленной цели в данной работе:

- рассмотреть действующий механизм принятия управленческих решений;
- выявить существующие проблемы;
- составить список рекомендации на основе полученных данных.

Кроме того, как мы знаем глобальное цифровое развитие выдвигает новые вызовы, связанные с возрастанием рисков экономических и политических кризисов. Теперь от государства требуется повышенная стрессоустойчивость и способность функционировать в нынешних условиях неопределенности. С каждым днем ожидания населения и бизнеса с учетом динамичного социально-экономического развития страны существенно возрастают. Масштабность работы, которую предстоит выполнить, а также связанные с ней расходы, затраты являются основой оценки разработанных государственно-местных управленческих решений. Именно поэтому одним из косвенных методов для изучения, разработки рекомендации стало изучение открытости бюджета и в целом бюджетная политика РК. При этом по теме бюджета необходимо было рассмотреть: контроль, эффективность расходования средств, систему проверки отчетов выполненных работ, мнение общественности о доступности информации. Всегда главным критерием выступает максимальное соответствие принятого решения задаче охраны законных прав и интересов граждан и достижение социально значимых результатов в стране.

С целью завершения разделения функций ГО на стратегические, административные, исполнительные и контрольно-надзорные, ежегодно проводится анализ правительственных решений. Тут учитывается и важность исключения дублирования функций, совершенствование основных межбюджетных взаимоотношений и предотвращения конфликта интересов [2]. С целью выполнения поручения Главы государства в ряд нормативных правовых актов был внесен ряд соответствующих изменений. К примеру, были внесены поправки в Закон «Об административных процедурах» от 27 ноября 2000 года, впервые предусматривающие классификацию функций государственных органов на контрольные, стратегические, регулятивные, реализационные (ст. 9–

2), которые также были рассмотрены и проанализированы. Отмечу что, изменения осуществляются согласно закону № 315-III Республики Казахстан от 27 июля 2007 года «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам модернизации системы государственного управления».

В исследовании, помимо перечисленного, рассмотрена децентрализация власти как один из действенных механизмов совершенствования принятия УР.

Подходы о влиянии децентрализации разделены на две группы:

1. Первые считают, что децентрализация может привести к таким отрицательным последствиям, как общее ухудшение качества всех предоставляемых государственных услуг, переход власти к местными элитами и лишь незначительное развитие подотчетности местных органов власти. А страны, которые проводят децентрализацию, являются показателем того, что эта политика не принесла ожидаемых положительных результатов.
2. Вторые же продвигают децентрализацию для повышения уровня и подотчетности местных органов власти, быстрого реагирования на нужды и ожидания людей, расширения их полномочий в процессе принятия решений на местном уровне, то есть в качестве решения для правильного исполнения обязанностей.

Благодаря этим данным рассмотрим все уровни подотчетности местных органов власти, сможем оценивать все положительные и отрицательные результаты политики децентрализации в Казахстане.

Итак, при написании магистерского проекта были выбраны следующие методы исследования: теоретический анализ, а именно - восхождение от абстрактного к конкретному, сравнительный, сравнительно-правовой метод, метод наблюдения, документационного исследования, опрос (анкетирование) граждан.

Анализ и результаты исследования

Приоритетность общественных интересов в государственных органах власти значительно отличается от частных предприятий и системы их управления. Поэтому крайне важно, чтобы правительство не только формулировало определенные нормативные акты, но и внедряло ценности, принципы и этические стандарты государственного сектора, которые должны быть усилены в государственном управлении, а также наличие своего рода умеренности в государственном управлении. Новая философия государственного управления воспринимается как идеал для госсектора. Благожелательность в государственном секторе должна быть смещена в сторону чуткости к гражданам, и необходим сдвиг в сторону нового понимания управления государственным сектором как места эффективного участия граждан в государственных делах и сотрудничества между ними.

Само собой разумеется, что одной из предпосылок современного и высокоэффективного государственного управления является высокий профессиональный уровень его руководителей, основная миссия которых заключается не только в предоставлении услуг государству и населению, но и в партнерстве и сотрудничестве с гражданским обществом. Развитие демократии означает продвижение плюрализма, структур и процессов в государственном управлении в сочетании с широким спектром точек зрения и интересов.

Плюрализм тесно связан с процессами децентрализации и созданием местных и региональных административных центров, которые были бы ближе к гражданам и во многих отношениях лучше отвечали бы их базовым потребностям и улучшали качество жизни населения.

Таким образом, можно выделить следующие функции механизма принятия управленческих решений:

1. стратегические, как функции разработки, принятия плановых документов, определения стратегии, систем государственного планирования, обеспечения основных международных отношений, государственной безопасности и обороны.
2. регулирующие функции – это функции нормативно-правового регулирования по государственным функциям, координации деятельности ГО, анализа и регистрации исполнения нормативно-правовых актов, управления государственным имуществом.
3. функции реализации - направленные на реализацию нормативно-правовых актов, плановых документов, достижение целей и допущений, указанных в плановых документах ГО, предоставление государственных услуг, выдачу разрешений как лицензирование, регистрация, сертификация.
4. контрольными считаются функции по проверке соответствия заявленной деятельности всех физических и юридических лиц, ГУ, согласно установленным нормативными правовыми актами требованиям [11].

Как мы знаем, разделение функций на регулятивные, стратегические, контрольные и реализационные в государственных органах, определяется самим Президентом РК, соответственно в центральных исполнительных органах подотчетны Правительству РК. Административная реформа, проведенная в Казахстане в 2007-2014 годах, была направлена на внедрение принципов бизнес-сектора в практику государственного управления Республики Казахстан. Системы стратегического управления, бюджетная сфера, система оказания государственных услуг подверглись наиболее значительной реструктуризации. Кроме положительных результатов, перед системой государственного управления возникли новые вызовы времени, требовавшие углубленного анализа и совершенствования пути внедрения принципов предпринимательского сектора экономики в деятельность государственных органов. Реализация мер, рассмотренных в Концепции административной реформы Республики Казахстан до 2020 года, позволила несколько изменить формат работы государственного управления и продолжить уверенное движение к «правительству, ответственному за национальное процветание» и достижению всех поставленных высоких целей. Как показывает международный опыт, многие задачи системы государственного управления РК, можно взаимовыгодно решить, применив опыт корпоративного сектора [12].

Новый формат системы государственного управления будет основан на пяти ключевых принципах:

1. Компактность обусловлена ограниченной ролью государства лишь наиболее важными и неотъемлемыми функциями, а их разделение должно осуществляться в строгом соответствии с целями и задачами каждого уровня власти.
2. Отзывчивость. Быстро реагирующая государственная служба предоставляет государственные услуги высокого качества, а поведение государственных служащих идет согласно принципам меритократии и технократии.
3. Эффективность тесно связана с бюджетными ресурсами. Прозрачность в бюджетной политике показывает результаты действий государственных органов и определяет ответственность за их выполнение.
4. Подотчетность. Деятельность государственных органов максимально прозрачна. Открытые правительственные учреждения, широкий доступ к информации и открытое принятие решений гарантируют, что правительственные учреждения четко привержены целям государственной политики. Полный аудит рассматривает структуру комплексной подотчетности.
5. Инновации. Повседневная деловая практика в государственных учреждениях должна измениться с внедрением более совершенных технологий управления, в том числе системы менеджмента качества [13].

Помимо перечисленных принципов существует классификация целей, достижение которых приведет к установлению нового формата государственного управления в РК.

Классификация данных целей:

	Классификационный признак	Тип целей
1	По уровню стабильности	1.развитие 2.стабилизация
2	По степени влияния	1.оперативные 2.тактические 3.стратегические
3	По функциональности	Производственные, финансовые, снабженческие, кадровые и т.д.
4	По содержанию	1.политические 2.экономические 3.социальные
5	По функции управления	1.мотивационные 2.плановые 3.организационные 4.контрольные
6	По уровню управления	1.государственные 2.региональные
7	Степени открытости	1.закрытые, секретные 2.открытые
8	Степени важности	1.имеющие альтернативы 2.жизненной важности

Составлено автором на основе источника [14].

Кроме того, для достижения цели формирования «правительства, ответственного за процветание страны», необходимо решить следующие задачи: оптимизация выполнения государственных функций, усиление ответственности за достижение результатов и повышения прозрачности бюджетного процесса, за счет обеспечения максимального доступа к отчетной информации и эффективной системы оценки результатов через активное участие граждан.

Только тогда Казахстан в рейтинге Всемирного банка по индикаторам глобального управления по показателям «Эффективность правительства» и «Качество регулирования», по Индексу открытости бюджета, в рейтингах по восприятию коррупции Transparency International и «Бремя государственного регулирования» поднимется на 20 позиций.

Приоритетные требования для модернизации механизма принятия УР также включают сокращение документооборота между государственными органами и увеличение участия государственных услуг, предоставляемых по принципу «одного контакта» [15].

На сегодняшний день и по открытости бюджета, и по участию общественности показатели очень низкие, что наглядно видно на сравнительных таблицах указанных ниже:



Рис.3 – Рейтинги стран по индексу открытости бюджета и участию общественности в бюджетной политике

Рейтинг взят с источника Центр исследований Sange

В результате перехода к «правительству, ответственному за национальное процветание», граждане получают качественные услуги, бизнес - благоприятный деловой климат, государство – комплексное развитие и поддержку населения и он станет важным фактором обеспечения национального лидерства, способствующим вхождению Казахстана в 30 ведущих развитых стран мира к 2050 году.

Однако, необходимо реалистично оценивать текущую ситуацию в стране. Президент ответственен за большинство ключевых функций правительства страны, определенных Конституцией РК, также участвует в большинстве функций центрального правительства. Полномочия президента состоят из определения стратегических приоритетов для правительства, Кабинета министров во главе которого Премьер-Министр РК, принятие обязательных указов, соответствующих регламенту распоряжений.

Система управления Казахстана состоит из Аппарата Президента, Аппарата Премьер-министра и Министерства национальной экономики. Эти институты, как центральные органы власти осуществляют тотальный политико-экономический контроль любых решений. То есть, ЦОВ применяют методы руководства, в основе которых лежат принципы нисходящей инициативы.

Также, принятие решений почти всегда осуществляется центральной властью, функции правительства распределены между определенными государственными структурами. Например, разработка программы государственного управления также относится к компетенции Министерства юстиции, Министерства национальной экономики, Министерства финансов, Президента. Ответственность за стратегическое руководство, координацию и планирование разделяют Министерство финансов, Министерство национальной экономики и Президент. Согласно стандартам ОЭСР, Казахстан характеризуется

высокой централизацией, поэтому зачастую функции различных органов с небольшими различиями в сферах компетенции дублируются [16].

В результате ограничивается независимость министерств и значительно увеличиваются расходы правительства на контроль. Как отмечается в отчете ОЭСР за 2017 год: «Казахстан сегодня на пути к более эффективному, стратегическому и ответственному государству», то есть правительство осознало бремя чрезмерно централизованного управления и планирования. В результате были предприняты действия по сокращению количества документов, дублирования функции на уровне министерств и усиление связи между стратегическим планированием и бюджетным процессом. Кроме того, принятый в ноябре 2015 года Закон о государственной службе, включает положения, направленные на упрощение функций и обязанностей центральных агентств и поддержку прозрачности бюджета и более активного участия общества в мониторинге и оценке политики, повышение потенциала и независимости министерств.

То есть, увеличивая самостоятельность и ответственность всех отраслевых министерств, Казахстан создаст развитую и весьма эффективную систему управления. Расширение круга министерских обязанностей требует развития в сфере аналитики, новых инструментов и структур, способствующих укреплению межведомственного сотрудничества.

Опыт многих развитых стран показывает, что координация и сотрудничество между центральными органами власти помогают обеспечить эффективную государственную политику и стратегическое планирование. Следование управленческому подходу, сфокусированному на надзоре за политическими решениями и реализации инициативы «сверху вниз» должно быть заменено на обеспечение эффективного взаимодействия между всеми отделами. Поддержание более эффективной работы в государственном секторе требует изменения самой специфики управления, стремясь к более четкому разграничению полномочий. Текущая система управления ограничивает способность центра обработки вызовов реагировать на меняющиеся обстоятельства и быстро вносить необходимые изменения в политический курс.

Это означает, что Казахстану нужен стиль управления с большей готовностью к участию в общественной жизни и хорошая система для движения «снизу вверх», а не наоборот, как сегодня. Это, в свою очередь, позволит правительству быстрее реагировать на возникающие проблемы [17].

Более того, Казахстан начал двигаться к активному участию граждан в процессе принятия управленческих решений. В частности, расширены полномочия сельских акиматов. На сегодня действует уже 229 общественных советов, число представителей общественности в которых достигает до 75 %. В состав приложений к проектам законов и нормативных актов обязательно включаются рекомендации общественных советов, разработано «Типовое положение об общественном совете», основанное на итогах конференции в Мажилисе Парламента РК.

Все же в настоящее время охват населения в процентном отношении все еще остается низким, что приводит к недостаточной информированности населения о принимаемых решениях и результатах реализуемых программ. Другими словами, Казахстану следует запустить механизмы, позволяющие местному гражданскому сообществу и другим сторонам участвовать в таких процессах. Это может быть достигнуто с участием маслихатов и общественных советов - консультативных органов. Механизмы должны включать требования к местным властям, учет общественного мнения и способность государственных учреждений эффективнее взаимодействовать с гражданами [18].

Помимо децентрализации и транспарентности бюджета ключевыми факторами совершенствования механизма принятия управленческих решений являются участие гражданского общества как при подготовке и реализации, так и при контроле эффективности.

Вовлечение общественности предполагает учет точки зрения граждан на принимаемые решения лицами принимающих решения. Преимущество вовлечения общественности в диалог на местном уровне заключается в более глубоком знании членами местного сообщества потребностей и требований, которые способствуют принятию продуктивных решений, которые могут эффективно использовать доступные ресурсы, такие как бюджет страны.

Важным механизмом согласования потребностей общества и власти на местном уровне является местное самоуправление. Согласно пункту 42 статьи 89 Конституции Республики Казахстан, местное самоуправление осуществляется через маслихаты и другие органы местного самоуправления в местных сообществах, а также населением непосредственно. Местное самоуправление – управление, осуществляемое членами местного сообщества отдельно в пределах города, области, района, района в городе, аульного округа, поселка и аула (села). Однако, отсюда идет что акимы этих регионов наряду с функциями государственного управления выполняют функции органов местного самоуправления. Данное определение идет согласно ст. 2-1 Закона Республики Казахстан от 23 января 2001 года 148-ІІ «О местном публичном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан» (далее - Закон Республики Казахстан о МСУ). Надлежащий контроль органами МСУ за исполнением управленческих решений - одна из основных функций управления, заключающаяся в обеспечении выполнения поставленных регионом или городом целей [19].

Классификацию уровней общественного участия утверждена Международной ассоциацией по вопросам общественного участия (IAP2):

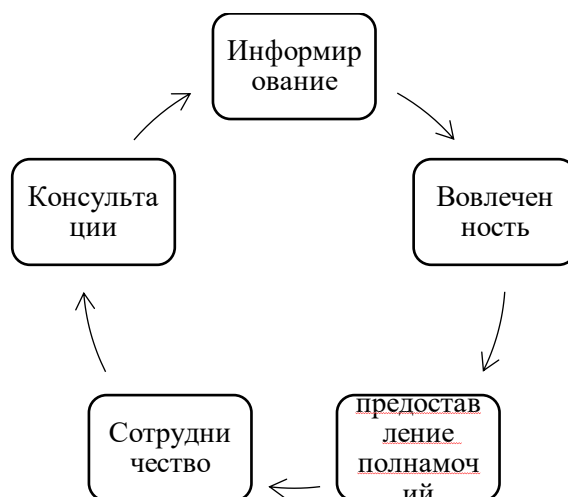


Рис. 4 - Классификация уровней общественного участия
Составлено автором на основе источника [20].

На сегодняшний день из пяти описанных уровней участия в практике Казахстана широко распространены первые два уровня участия общественности: информация и консультации с общественностью. Остальные три не распространенных типа участия – делегирование, вовлечение, сотрудничество - признаются как подлинное участие, так как они требуют учета пожелания и предложения общественности, а лица, принимающие решения, принимают определенные меры и выражают искренний интерес к сбору и учету общественного мнения региона или страны.

За счет вовлечения граждан в процесс принятия решений на этапе планирования государственных программ повышается качество принимаемых решений. Наличие системы общественного участия, разработанной и регулярно применяемой в процессе принятия УР, является признаком демократичной системы управления.

В этом направлении правительством приняты меры по реализации программы «Открытое правительство». А именно, теперь все больше доступа к публикациям отчетов на официальных веб-сайтах, онлайн статистических баз данных центральных правительственных агентств и намечена публикация всех бюджетных расходов, включая отчеты об исполнении бюджета, проводятся ежегодные публичные выступления глав государственных органов по достижению ключевых показателей стратегических планов и программ. Также план «100 конкретных шагов», объявленный первым президентом в 2015 году, предусматривает введение концепции «открытого правительства» и разработку закона «О доступе к информации»

Также существуют действенные механизмы вовлечения общественности с целью принятия правильных решений. Ниже показаны обязательные методы, регулируемые законодательством:

1. Соборания членов местного сообщества;
2. Голосования;
3. Сходы членов местного сообщества;

4. Общественные слушания;
5. Заседания членов мониторинговой комиссии по вопросам использования средств местного самоуправления.

Организованное участие общественности в именной форме без четкой цели может быть пустой тратой времени для всех заинтересованных сторон: общественности и организаторов, лиц, принимающих решения. Правильное планирование и стратегия вовлечения общественности в процесс принятия решений помогут избежать массу негативных факторов. Согласованный и понятный для всех сторон механизм взаимодействия возможен при наличии проработанной стратегии и механизма вовлечения общественности в принятие решений [21].

При рассмотрении вовлечения общественности необходимо отметить высокую значимость взаимодействия бизнеса и власти в Казахстане. Процессы развития отечественного бизнеса, повышения инвестиционной привлекательности как в целом, так и в отдельных ее регионах, совершенствования системы государственного управления, требуют изменения целей и механизмов взаимодействия торговых структур и органов государственной власти. Это один из факторов, влияющих на успешность общественного участия в политической жизни страны, что, в свою очередь, во многом зависит от того, насколько профессионально организована работа с властью на разных уровнях - центральном и региональном. Взаимная заинтересованность бизнес-сообщества, общественных организаций и органов государственной власти в построении понятной, стабильной системы взаимоотношений привела к расширению арсенала управления данными коммуникациями в сфере «government relations» (GR).

Термин GR представлен как деятельность по управлению взаимоотношениями с органами власти, основу которой составляют:

Корпоративная социальная ответственность	Лоббизм или PR продвижение	Неформальные коммуникации с представителями органов власти	ГЧП
--	----------------------------	--	-----

Составлено автором на основе источника [22].

В современном мире, когда отношения государства и бизнеса переживают непростые времена, участники рынка вынуждены внедрять все больше и больше GR-технологий, которые по большей части являются своего рода более общими PR-технологиями. Стратегические цели, направленные на стабильное экономическое развитие посредством увеличения возможностей для бизнеса, ГЧП требуют еще более детального анализа на этапе подготовки. Поскольку финансовые потери могут нанести существенный ущерб государственному бюджету, тем самым тормозить развитие более приоритетных сфер требующих расходов. Риски существуют не только у представителей частного сектора, но и у государства. К наиболее значимым из них можно отнести отсутствие определенного ответственного лица, риск прекращения финансирования с

затратами без результата, наличие отсылки к стратегическим планам без права полного мониторинга, в случае низкой эффективности понижение уровня доверия общества. Относительно методов при подготовке данных решений наиболее подходят комбинированные:

Эвристическое прогнозирование	Нахождение оптимальных способов, при решении сложных научно-технических вопросов, математический анализ, экспертный опрос
SWOT – анализ и прогнозные сценарии	Структуризация и синтез всех факторов риска и возможностей
Экспертный	Объективное экспертное мнение при условиях отсутствия данных для статистики и математических отчетов, наличие непредвиденных рисков
Морфологический	Формулировка, анализ и построение решений, открытие новых рынков потребностей население
Функционально-стоимостный	Экономическая оценка затрат, стремление к обеспечению высокой эффективности при минимальных затратах

Составлено автором на основе источника [23].

Государство должно стимулировать усилия отечественных предприятий по внедрению принципов социальной этики и развитию социально ответственного поведения формированию корпоративной культуры. Обязанность государства перед бизнесом - создать условия для нормального развития бизнеса и выполнения своих обязательств перед обществом через благоприятный инвестиционный климат в стране, адекватную налоговую систему, которая не должна меняться долгое время. От того, насколько компаниям удастся объединить усилия с государством в формировании активной стратегии социального развития, зависит конкурентоспособность бизнеса. Показатели взаимодействия бизнеса и власти призваны обеспечить устойчивое развитие социально-экономической системы региона в целом. Государство и его законы не могут охватить все аспекты ведения бизнеса. Есть государственный контроль над фискальной, финансовой и другими сферами, но государство не может навязывать ответственное отношение к обществу в целом [24].

Начиная с детального анализа самого механизма принятия управленческих решений, мы возвращаемся к истокам причин возникновения централизации власти в нашей стране. Как известно, после обретения независимости в 1991 году Казахстану чтобы заложить основы нового суверенного государства, потребовались преобразования существующей плановой экономики и масштабные реформы посредством чрезмерно централизованной системы управления. Так была создана унитарная республика вкупе с сильной иерархической президентской формой правления. Позже потребовался переход к отдельным элементам политики децентрализации.

Типы децентрализации:

1. Фискальная отражает право местных органов власти на местные налоговые поступления.

2. Политическая, демократическая – выражается в передаче территориальных исполнительной и законодательной власти и установлении системы выборности местных органов власти.
3. Административная децентрализация выражается в распределении обязанностей правительства определенным местным органам власти.

Для внедрения современных демократических тенденций и институтов и быть на одной стороне развития с другими прогрессивными государствами Центральной и Восточной Европы было важно продемонстрировать приверженность реформированию страны. Это передало больше полномочий и средств местным властям и в значительной степени децентрализовало наши политические системы [25].

Процесс децентрализации в Республике Казахстан было поэтапным, и его можно разделить на три этапа:

<p>1. 1993-2006 гг.</p> <ul style="list-style-type: none"> - В 1993 году был принят закон «О местных представительных и исполнительных органах Республики Казахстан». В результате во всех регионах страны были созданы районные, областные, городские маслихаты, избираемые самими жителями соответствующих адм.единиц. - В 1997 году в своем выступлении Н.А.Назарбаев подчеркнул необходимость введения децентрализации власти и делегирования полномочий нижестоящим органам власти, объявил о стратегии развития Казахстана до 2030 года. Вслед за выступлением была утверждена государственная программа децентрализации - А 20 октября 2001 года в 28 областях Республики Казахстан были проведены экспериментальные выборы акимов села.
<p>2. 2006-2012 гг.</p> <ul style="list-style-type: none"> - В 2006 году Налоги на имущество, земельные, акцизы на алкоголь, ИПН были переданы в местные бюджеты - В том 2006 году был принят Закон «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам разграничения полномочий между уровнями государственного управления» и новый Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 2008 года.
<p>3. С 2012 года - до настоящего времени</p> <ul style="list-style-type: none"> - В 2012 году Правительство Казахстана утвердило «Концепцию развития местного самоуправления», направленную на улучшение общественного контроля и влияния граждан на местное самоуправление. Согласно объявленной ранее новой стратегии Н.А.Назарбаева, «Казахстан 2050», было предусмотрено расширение участия граждан в процессах принятия и реализации решений. - В 2013 году с участием не менее двух кандидатов 2457 акимов сел и городов рай.значения были избраны сельскими маслихатами. - В январе 2020 года Казахстан начал администрирование собственности, заверил органам местного самоуправления права формировать независимые бюджеты из 7 налогов и нескольких неналоговых доходов.

Составлено автором согласно указанным выше нормативным ссылкам и источникам [26,27].

Относительно влияния пандемии на политику децентрализации в Казахстане, то необходимость сохранения экономической стабильности в стране

при вероятности долгосрочной борьбы с пандемией побудили правительство Казахстана перейти на политику применения более целенаправленных ограничений и отказа от широкомасштабных мер самоизоляции. Хотя на начальном этапе распространения вируса правительствами ряда стран было принято решение ввести карантинные меры на общенациональном уровне. Правительство призвало местные органы управления проявлять ответственность и большую инициативность за решения о введении определенных ограничительных мер на конкретных территориях областей.

Однако низкую эффективность передачи определенных полномочий по введению ограничительных мер с национального на местный уровень. Показало последовавшее за этим резкое ухудшение ситуации по пандемии в Казахстане. Кроме того, последовательное обоснование принятых ограничительных мер и неподотчетность местных властей населению, отсутствие конкретных механизмов постоянного диалога с населением не помогли улучшить ситуацию.

Первой проблемой, препятствующей усилению подотчетности, стала незавершенная децентрализация в Казахстане. Поскольку именно она укрепила отдалила органы местного самоуправления от влияния местных жителей. Как результат Казахстан продолжает занимать 113-е место из 180 стран в Индексе восприятия коррупции за 2019, и 80% казахстанской молодежи указали, что коррупция сегодня является самой важной проблемой. К снижению уровня ответственности как перед вышестоящими органами власти, так и перед гражданами соответствующих регионов привела передача определенного количества административных и фискальных функций от центрального правительства без обеспечения строгой подотчетности местного самоуправления [28].

Вторая проблема заключалась в нежелании ЦГО передавать ресурсы и полномочия местным органам власти. Подотчетность МОВ перед местными жителями и полная зависимость от правительства снижает их качество принимаемых УР.

Третье, финансовая зависимость местных органов власти от центра ослабляет мотивацию на активную реакцию по запросам жителей и низкий интерес к получению местных средств, что может привести к расширению сотрудничества и большей ответственности перед гражданами. Доля трансфертов из государственного бюджета в местные бюджеты конце 2017 года эта доля составляла уже от 55% до 79%, хотя в 2000 году она была от 6,3% до максимальных 43,4%. Если в 2000 году доля трансфертов из государственного бюджета в местные бюджеты составляла от 6,3% до максимальных 43,4%, то в конце 2017 года эта доля составляла уже от 55% до 79%. В 2000 году 8 регионов были донорами, 7 регионов субсидировались, до 2017 года только 4 региона были донорами, а остальные получали финансирование.

Чтобы контролировать регионы, центральное правительство ежегодно уточняет размер средств после тщательного анализа средств, запрашиваемых регионами и районами, а не устанавливает определенную сумму, которая регулярно отправлялась бы местным властям. Ответственность перед

гражданами снижается, поскольку централизованное финансирование расходов местных властей имеет ряд недостатков. Ведь они всегда могут указать на отсутствие центрального финансирования в случае недостатков и возможной критики местного населения.

Четвертое, полномочия, предоставленные местным маслихатам, остаются довольно расплывчатыми, функциональные списки областных, городских маслихатов зачастую не различить. Создание местных органов управления с прямым избранием их членов местными жителями не повышает подотчетность местных властей [29].

Гражданское общество территории и активисты должны иметь больше возможностей для участия в процессах принятия решений, составления бюджета и расходования средств, требований отчетности, прозрачности руководителей местных органов власти и других должностных лиц, регулярной оценки их работы, предоставления обратной связи, которая будет гарантирована на уровне законодательства.

В политике децентрализации с проведением широкомасштабных местных выборов, вовлечении местных сообществ и конкуренции между различными партиями хорошо применим опыт Болгарии, еще одной посткоммунистической республики.

В своем отчете ОЭСР предлагает «рассмотреть вопрос об установлении сроков для избрания всех акимов и установить фиксированные полномочия для акимов на всех уровнях местного самоуправления». То есть необходимо ввести прямые выборы местных акимов, от акимов сел и постепенно доходя до уровня акима области и городов республиканского значения.

Изучение политики децентрализации ряда стран Центральной и Восточной Европы, таких как Венгрия, Польша, и страны Балтии, показывает, что получение бюджетного дохода, независимость местных органов власти может повысить подотчетность и эффективность в здоровой институциональной и нормативной среде. Именно сбор налогов может оказать существенное влияние на отношения между гражданами и государством. Эффективность и прозрачность расходов бюджета, стимулирует спрос на регулярную отчетность о правильном использовании этих денег и к повышению подотчетности местных органов власти. Тут же можно предложить проект по голосованию населения по управленческим решениям в своем регионе, путем использования интернет-площадок на примере «Опен бюджет» [30].

В экономической теории существует модель «принципал-агент», которая была создана для объяснения управленческой ситуации между субъектами, имеющими разную степень информированности. Модель в начале обрела популярность в нескольких сферах деятельности. Таких как политология, недвижимость, международные отношения, система аукционов и т.п., затем она стала моделью государственного управления в самых развитых странах. Суть в том, что агент, ответственный за задачу, находится на самом низком иерархическом уровне, но имеет больше информации, чем принципал, и может использовать эту информацию как в интересах принципала, так и в собственных,

а принципал с самым высоким иерархическим положением ожидает, что задача будет решена в его собственных интересах. То есть принципал (народ, парламент) назначает агента в лице исполнительной власти в своих интересах, чтобы государство выполняло свои основные функции и не позволяло агенту действовать в своих собственных интересах (коррупция).

Другими словами, исполнительная власть должна быть своего рода, сервисной службой для населения. Ведь по теории государственное управление как корпорация, в которую граждане инвестируют в виде своих налогов. Граждане взамен получают уверенность в завтрашнем дне и безопасность, всю инфраструктуру, сервисы (суды, здравоохранение, образование). Решение экономической модели «принципал-агент» отличается системой общей информации и различными стимулами, доверительным отношением между его участниками, выборами исполнительной власти, независимостью судов, открытостью принятия решений, нетерпимости к коррупции, общественным обсуждением. Если развитие экономики не устраивает население, для достижения активного роста общество дает исполнительной власти задание пересмотреть экономические стимулы рынка [31]. К примеру, если внедрить дополнительные налоги на нефть, то прибыльность нефти снизится и повысится привлекательность других секторов. Тут применим опыт Норвегии в извлечении максимальной выгоды из нефтегазовой промышленности путем очень высокого налогообложения. Особенно это коснулось иностранных корпораций, что привело к национализации промышленности без полного отказа зарубежных инвестиций.

Реализация этой модели должна начинаться с децентрализации государственного управления с частичной передачей ресурсов в регионы. Однако, мы понимаем, что все регионы, кроме доноров, без достаточных ресурсов не могут быть свободны в выборе экономических решений. В 2000 году 8 регионов были донорами, а сейчас у нас только 4 региона. Конечно, это не вопрос одного дня и требует комплексного подхода к решению данной проблемы.

Повышение доходов всех регионов в сегодняшней непростой экономической реальности видится сложной задачей. Поэтому возможна передача лишь некоторых видов налогов на уровень местных бюджетов. Например, во Франции НДС распределяется между регионами, причем доходы должны быть разделены и между областью и районом. Францию можно назвать родиной НДС. В 1954 году он был введен трудом Лоре. Налог на 45% от бюджетных поступлений приходится на НДС. По этому налогу предусмотрены и значительные льготы. Например: согласно статье 25 финансового законодательства Франции 1991 года, предприятие освобождается от этого налога, если оборот в финансовом году не превышает 70 тысяч франков. Кроме того, от НДС освобождаются: государственные учреждения, осуществляющие дела в культурной, спортивной, воспитательной, социальной, административной сферах; медицина и образование; некоторые свободные профессии: индивидуальное учительское дело, частные практикующие врачи, люди,

занимающиеся духовным творчеством. Кроме того, при сдаче в аренду помещений, в финансовом и банковском деле, литературной, артистической, спортивной сфере, в местном хозяйстве предоставляется возможность выбора налогоплательщику, то есть уплатить НДС или выплата подоходного налога [32].

Для детального изучения налоговых поступлений в Казахстане необходимо обратиться к официальным статистическим данным от Комитета Статистики РК и рассмотреть основные параметры республиканского бюджета на 2013-2019 годы.

**Доходы республиканского бюджета
(2013-2019гг.)**

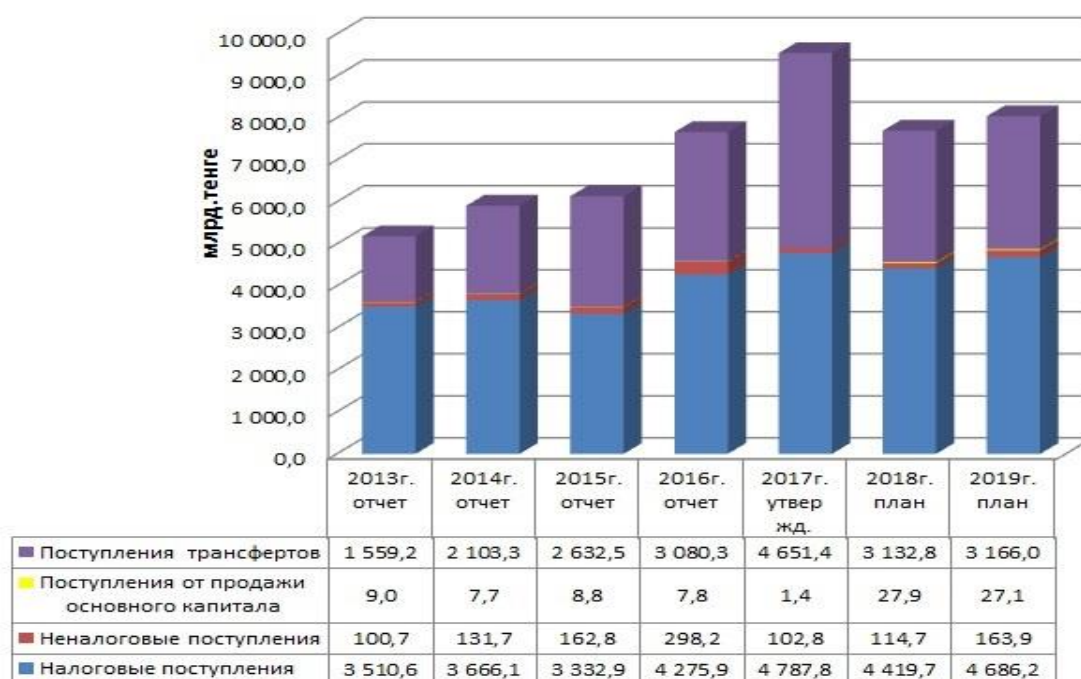


Рис.5 – Доходы РБ в виде готового графика
Составлено согласно данным Комитета Статистики РК

Как мы видим наглядно, основные параметры республиканского бюджета показывают рост в течение 2013-2017 годов. Таким образом, доходы республиканского бюджета увеличились с 5,18 трлн. тенге (2013 год) до 7,66 трлн. тг (2016 год).

А основную часть доходов республиканского бюджета составляют налоговые поступления: 2013-3, 5 трлн тенге-67,8%, 2014-3, 66 трлн тенге-62%, 2015-3, 32 трлн тенге-54,3%, 2016-4, 28 трлн тенге-55,8% всех доходов республиканского бюджета (доля налоговых поступлений в центральных бюджетах развитых стран составляет 80-90%). Несмотря на увеличение суммы налоговых поступлений в 2017 году. (утверждено в размере 4,79 трлн. тенге), удельный вес снижен до 50,2%. Это изменение связано с увеличением трансфертных поступлений, удельный вес которых в 2013 году составил: – 30.1%, 2014-35.6%, 2015-42.9%, в 2016 году-40,2%, а в 2017 году-48,74% всех доходов республиканского бюджета. Неналоговые доходы составляют около 2%

от общего объема доходов республиканского бюджета, а доходы от реализации основного капитала, как правило, не превышают 0,3% [33].



Рис.6 – Динамика показателя бюджета в виде готовой картинки
Составлено согласно данным Комитета Статистики РК

Проанализировав статистику за последние 10 лет, выявим ключевые тенденции 2020 года:

- Расходы бюджета за три квартала 2020 года составили 11,58 трлн тенге, что на 22,9% выше по сравнению с тем же периодом предыдущего года.

- Налоговые поступления снизились на 1,63 трлн тенге сравнительно с аналогичным периодом предыдущего года, составив в январе-сентябре 2020 года 6,92 трлн тенге.

- По итогам только трех кварталов 2020 года дефицит консолидированного бюджета составил 3,6 трлн тг.

- Для финансирования существенного дефицита бюджета были привлечены кредиты на сумму 3,1 трлн тг.

- Пандемия негативно сказалась на бюджетном балансе и экономике.

Значительное место в бюджетной системе республики занимают бюджеты регионов. Региональные бюджеты в первую очередь предназначены для финансирования развития своей территории. В этой части мы рассмотрим доходы бюджета.

По итогам 2019 года бюджетная самообеспеченность отдельных регионов страны все остается на низком уровне.

Согласно информации, полученной на сайте Министерства финансов РК, наибольшие изъятия с местного бюджета в 2020 году наблюдались в городе Алматы. Обошла лишь Атырауская область, перечислив в республиканский бюджет 207,3 миллиарда тенге, что вдвое больше, чем было в 2019 году. Алматы перечислил в республиканский бюджет 115,3 млрд тенге [34].

По результатам исполнения бюджета на 2020 год, единственные регионы, у которых на конец прошлого года был профицит местного бюджета, без учета

целевых трансфертов стали Нур-Султан, Алматы, Атырауская и Мангистауская области. Значит также являются регионами донорами Казахстана.

Для выравнивания уровня финансовой безопасности, согласно статье 45 Бюджетного кодекса Республики Казахстан, если объем региональных доходов превышает объем расходов, «профицит» переносится из местного бюджета в республиканский бюджет. В Казахстане регионов, затраты на которые значительно превышают доходы больше.

Получается, что Туркестанская область лидирует по изъятиям с РБ. Это связано с плотностью населения, что приводит к расходам на социальную помощь (92 млрд тенге), образование (более 270 млрд тенге) и низким уровнем экономического развития (налоговые поступления в 2019 году составили всего 59 млрд тенге). Без учета целевых трансфертов в 2019 году объем грантов из РБ составил более 402 миллиарда тенге.

Второе место в списке дотационных регионов занимает Восточно-Казахстанская область. Промышленно развитая, но корпоративный налог промышленных гигантов черной и цветной металлургии региона поступает в РБ. За прошлый год было выделено 163,9 млрд тенге. Собственные доходы местного бюджета формируются только за счет ИПН, акциза и социального налога. Что в 2019 году составляло всего 112 миллиардов тенге.

Третий регион - Жамбылская область. Территориальные доходы от налогов (чуть более 56 млрд тенге) что не покрывают и половины главной части расходов местного бюджета в виде расходов на образование (133 млрд тенге). В 2019 году были выделены субвенции в объеме 161,9 млрд тенге.

Необходимость повышения экономической самостоятельности регионов - очень сложный вопрос. Потому что единственный способ обрести независимость экономики Казахстана от экспорта сырья – это развитие человеческого капитала, собственного производства, создание новых технологий и товаров. Основным ресурсом экономического роста, стоимость и спрос на которые мало зависят от внешнеэкономической ситуации, являются научно-технические разработки, чего никак не сказать о природных ресурсах [33].

По мнению экспертов Всемирного банка, сохранение стабильности госбюджета Казахстана возможно только при увеличении не только нефтяных доходов, что также немаловажно, но и развитии различных источников промышленности, сокращении планируемых трансфертов Национального фонда РК.

Однако, у нас нет государственного кредита, а 75% всех инвестиций в Казахстан являются иностранными. Во внешне-ориентированной экономической модели управления, регионы никак не могут быть полностью самостоятельными. В некоторых регионах полностью отсутствует и развитие промышленности, и туризма. А основные экономические потоки сосредоточены в местах добычи сырья на экспорт, в связи с чем неравномерно разделены по территории Казахстана.



Рис.7 – Динамика показателя по налогом в виде готовой картинке
Составлено согласно данным Комитета по статистике РК

В последние годы в Республике Казахстан осуществлен ряд важных, взаимосвязанных и хорошо продуманных реформ. Однако, в результате сложившейся ситуации бюджетные средства продолжают выделяться не на достижение конечных результатов, а на выполнение расходов, которые трудно оценить из-за отсутствия прозрачной отчетности.

Причинами невыполнения налоговых поступлений являются отсутствие расчетов, подтверждающих прогнозные объемы налоговых поступлений, невыполнение прогнозных показателей за счет ежегодных налоговых платежей, а также плохое планирование прогноза налоговых поступлений, отсутствие учета всех платежей, что негативно сказалось на исполнении областного бюджета и привело к отсутствию открытости и прозрачности.

С учетом вышеизложенного можно выделить ряд рекомендаций, реализация которых окажет благотворное влияние на процесс совершенствования бюджетных отношений. Это определение общего экономического потенциала каждого региона и обеспечение расширения спектра неналоговых вариантов межбюджетных отношений. Также создание условий для активной прямой бюджетной поддержки одних регионов другими. А также прозрачность бюджета на всех этапах реализации бюджетной политики, эффективность бюджетных расходов, доступность отчетности путем создания площадки для голосования и проверки отчетов. Площадка для голосования необходима для того, чтобы проекты были конкурентоспособными, а государство обеспечивало население только теми общественными благами и услугами, которые действительно нужны обществу в тот или иной период [35].

Бюджетирование, ориентированное на конкретные результаты, обеспечивает финансирование тех общественных благ и услуг, количество, качество, стоимость, время и место предоставления которых в большей степени соответствуют потребностям общества и характеризуются наиболее высокими показателями социальной эффективности в рамках заданных ресурсных рамок. Переход к бюджетированию, ориентированному на результат, позволяет

критически осмыслить имеющиеся направления расходов и отказаться от большинства видов неразумных расходов, которые осуществляются, без необходимого социально-экономического объяснения [36].

Тут следует подчеркнуть, что перед государством стоят большие задачи по повышению эффективности бюджетной политики, направленной на решение этих проблем путем внедрения новых подходов и инновационных принципов бюджетирования с учетом положительного опыта развитых стран. Данное утверждение находит свое подтверждение и в проведенном мной опросе. Результаты которого отражаются в следующих диаграммах и графиках с соответствующими описаниями.

Согласно первым диаграммам, 95% респондентов активное население от 18 до 64 лет, 81% имеют высшее и даже послевузовское образование, проживают в крупных городах. Также около 90% респондентов экономически активное население.



Рис.8 – Круговая диаграмма по полученным ответам опроса
Составлено автором согласно данным проведенного опроса

В этом вопросе видим, что 65% респондентов не довольны качеством принимаемых управленческих решений



Рис.9 – Круговая диаграмма по полученным ответам опроса

Составлено автором согласно данным проведенного опроса

Важность целевого подхода на 75% ответов.

То же самое и по критериям качества принимаемых решений. То есть респонденты не видят качественных изменений по принимаемым УР. Это может быть связано с низким уровнем вовлеченности населения.

Как видим, 73% считают, что интересы населения не учитываются

В следующей диаграмме наглядно показано, что децентрализация не реализована



Рис.10 – Круговая диаграмма по полученным ответам опроса
Составлено автором согласно данным проведенного опроса

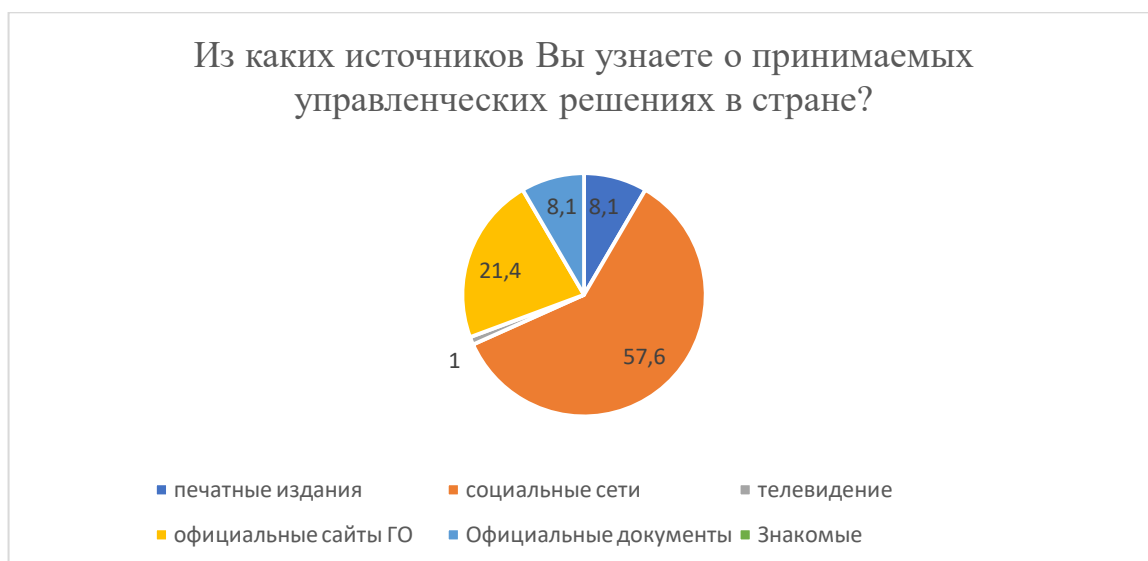


Рис.11 – Круговая диаграмма по полученным ответам опроса
Составлено автором согласно данным проведенного опроса

Показатели этой диаграммы еще одно подтверждение того, что электронный формат при участии населения более применим. Результатом не довольны 75%, а на вопрос «Каков на Ваш взгляд уровень участия населения в процессе принятия управленческих решений в государственных органах РК?» 90% поставили самые низкие баллы по 5 бальной шкале оценивания.

Как мы знаем, главное преимущество сбалансированной системы показателей управления и механизма принятия УР заключается в том, что она позволяет увидеть четкую причинно-следственную связь между всеми ключевыми аспектами действий правительства. При разработке показателей эффективности и результативности важно соблюдать взаимосвязь между планированием, оценкой, ресурсами и отношением населения к достижению запланированных показателей. Система показателей эффективности органов государственной власти должна учитывать ближайший результат. Отчеты о деятельности органов власти и структурных подразделений уже должны содержать перечень некоторых результатов.

Исходя из всего вышеперечисленного анализа, следует отметить, необходимость развития краудсорсинга в Казахстане. Краудсорсинг заключается в том, что для выполнения определенных задач, люди объединяются в группы, при этом оказывая услуги бесплатно или на взаимовыгодных условиях. Изначально в компаниях такие задачи выполняла определенная команда специалистов или их выполнение передавалось на аутсорсинг.

Преимуществами краудсорсинг проектов являются:

- всестороннее рассмотрение вопроса;
- участие талантливых кадров;
- реклама самого проекта;
- экономия множества ресурсов, в том числе финансовых;
- внешняя помощь в развитии бизнеса или проекта.

Для полной картины реализации краудсорсинг проектов, в том числе содействия при принятии УР в государственных органах составим пирамиду самого процесса:

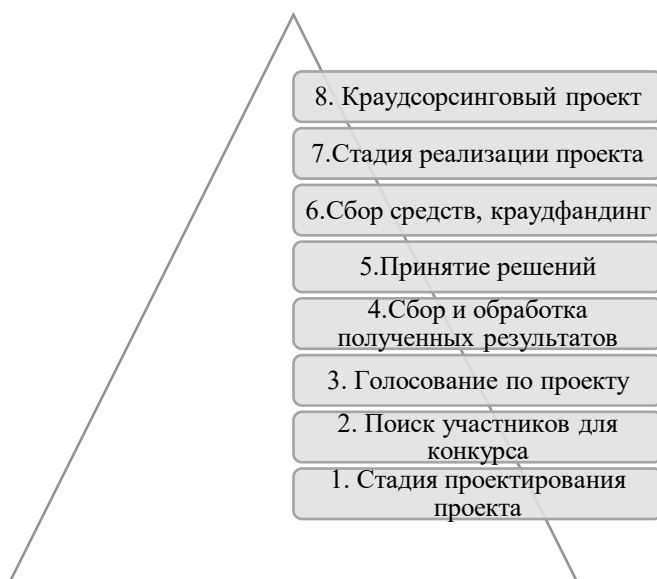


Рис. 12 – Механизм краудсорсинг проектов
Составлено автором по источнику [37].

Однако, у краудсорсинга, как и у любого проекта есть свои недостатки в виде мнения не несущих практической значимости и ценности, больших затрат времени на обработку полученных данных, вероятности утечки собранной информации. Соответственно, и данные проекты подлежат к рассмотрению согласно всем ранее перечисленным требованиям к механизму принятия управленческих решений.

Последним вопросом при рассмотрении совершенствования механизма УР хочется отметить конечный эффект при получении сложных государственных услуг населением. Ведь касательно межведомственных взаимодействия помимо теоретических и политических аспектов следует также учесть «Принцип одного окна при жизненных ситуациях и электронное правительство».

Полное внедрение и эффективное использование инструментов электронного правительства требует дополнительной работы. Отсутствие у населения навыков работы с компьютером и доступа к интернету снижает использование услуг электронного правительства. Для анализа государственных услуг с учетом стратегии жизненных ситуаций необходимо сформировать специальное подразделение в ЦГО. Задачей которого будет заключаться в курировании деятельности межведомственной рабочей группы, координировании собеседования, разработке, реализации реформ. Во Франции подобным компетентным органом была канцелярия премьер-министра. В Казахстане уже сформирована специальная группа при министерстве национальной экономики, но ее полномочия необходимо расширить [38].

Заключение

За годы независимости Республика Казахстан сделала важные шаги в направлении институциональных реформ для решения проблем государственного управления, и стремится вхождению к 2050 году в число 30 наиболее развитых стран в области экономических и социальных изменений. Национальные стратегии включают модели надлежащего управления и набор приоритетов. Существующие на сегодняшний день преграды исходят от структуры и процесса управления, то есть обычной моделью управления «сверху», по инициативе сверху вниз и характерной нам иерархической системой принятия решений.

Детально изучив действующий механизм принятия управленческих решений в государственных органах РК, вопросы децентрализации управления, учета мнения гражданского общества, проблем межведомственных взаимодействия между ГО можно прийти к выводу, что предстоит дальнейшее реформирование с целью увеличения прозрачности и подотчетности в государственном секторе.

В заключительной части диссертационного проекта можно выделить ряд ключевых рекомендаций:

1. Пересмотр принципа управления «сверху вниз» путем разделения процесса управления на три этапа. То есть, положение и структурирование ЦОВ не должны придерживаться управленческого подхода, ориентированного на контроль политических решений и реализации инициативы «сверху вниз». Должно осуществлено обеспечение участие не только руководителей но и экспертов ГО. Что также поспособствует развитию самостоятельности ГО, сторудников, станет возможным эффективное взаимодействие между всеми ведомствами. Для поддержания более эффективной работы в государственном секторе нужно больше самостоятельности ведомств и четкое разграничение полномочий. В результате первичная необходимость принятия тех или иных решений должна исходить от потребностей населения. Затем составление этапов реализации и стратегического курса переходит к ЦОВ. Только при реализации участие ЦОВ сводится к минимуму. Контроль и оценка результата происходит как ЦОВ так и общественными организациями и населением.

2. Предоставление большей самостоятельности при принятии управленческих решений министерствам. Таким образом, наращивая самостоятельность, расширение круга министерских обязанностей потребует дополнительного потенциала разработки инструментов и структур межведомственного сотрудничества, в сфере аналитики.

3. Оптимизации выполнения государственных функций, пересмотр принципов обеспечения государственного аппарата эффективное использование кадрового резерва, в том числе ПМКР.

4. Проведение частичной децентрализации как в системе управления, так и в распределении бюджета.

5. Перестройка системы стратегического планирования и бюджетирования на основе усиления ответственности путем перехода на систему бюджетирования по результатам.

6. Увеличить показатель открытости бюджета путем создания площадки для голосования и оценки результата. Для реализации всех вышеизложенных рекомендации касательно бюджета можно предложить проект по голосованию населения по управленческим решениям по регионам, путем использования интернет площадок на примере «Опен бюджет». Ключевым моментом является информационное обеспечение и общественный контроль.

7. В дополнение к предыдущему пункту нужно произвести разделение доходов на примере Франции. То есть, разделить доходы отдельно взятых регионов по видам налоговых поступлений и пустить на развитие промышленности и новых технологий.

8. Развитие краудсорсинга и корректная реализации программы «открытого правительства».

9. При рассмотрении вовлечения общественности необходимо развивать активное взаимодействие бизнеса и власти в Казахстане. Установка взаимовыгодного сотрудничества бизнес-сообществ, общественных организаций и власти в установлении понятной, стабильной системы отношений, приведет к расширению сферы government relations (GR).

10. При реализации государственного управления не помешает применение экономической теории модели «принципал-агент», которая может регулировать ситуации управления между субъектами и объектами управления.

Как мы знаем, Казахстан имеет все основные задатки для совершенствования качества принимаемых управленческих решений во всех государственных органах и для повышения эффективности государственного управления. Согласно ряду мер и рекомендаций, рассмотренных в данном магистерском проекте, в будущем страна может сосредоточиться на осуществлении перечисленных реформ и их поддержке.

Список использованных источников

1. Добрынин, Н.М. Теория и практика государственного управления // Наука. Новосибирск, 2019. – С. 29-30.
2. Литвинюк, А.А. Организационное поведение // Юрайт. Москва, 2012. – С. 58-67.
3. Кузнецова, Н.В. Методы принятия управленческих решений // учебное пособие НИЦ ИНФРА. Москва, 2015. – С. 222-229.
4. Бережная, Е.В., Бережной, В.И. Методы и модели принятия управленческих решений // Учебное пособие НИЦ ИНФРА. Москва, 2014. – С. 384-385.
5. Саидов, З.А., Чажаев, М.И., Ялмаев, Р.А. Принятие и исполнение государственных решений // Грозный, 2015. – С. 25-32.
6. Тихомиров, Ю.А. Управление на основе права // Санкт-Петербург, 2018. – С. 411.
7. Бондаренко, Д.Ф. Механизм принятия управленческих решений // Экономика и менеджмент инновационных технологий. Москва, 2012. – С.31.
8. Чиркин, В.Е. Конституционное право зарубежных стран // Москва, 2013. – С. 336.
9. Саханова, А.Н. Новая парадигма государственного управления «Good Governance»: пример США как перспектива для стран СНГ // Алматы, 2004. – С. 12-18.
10. Герчикова, И.Н. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений // Новосибирск, 2011. – С.87-93.
11. Строева, Е.В., Лаврова, Е.В. Разработка управленческих решений // Учебное пособие НИЦ Инфра. Москва, 2013. – С.128.
12. Полномочия и деятельность Парламента // Сайт Парламента Республики Казахстан. – URL: <https://www.parlam.kz/ru/status> . Дата обращения: 14.03.2020
13. Стратегия «Казахстан 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» от 14 декабря 2012 года // официальный сайт Президента Республики Казахстан. – URL: https://www.akorda.kz/ru/events/astana_kazakhstan/participation_in_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheskii . Дата обращения: 11.09.2020
14. Майдырова, А., Муксимов, С. Совершенствование процесса оказания государственных услуг в РК // Астана, 2015. – С. 212.
15. Воробьева, Д.А. Методы принятия управленческих решений // Саратов, 2017. – С. 28-33.
16. Трунов, И.Л. Защита прав граждан от бюрократических злоупотреблений // Алматы, 2001. – С. 14.
17. Романюк, В. Необходимость децентрализации системы государственного управления в Республике Казахстан // Астана, 2012. – С. 38-45.

18. Ляпин, И.Ф. Конституционная теория и практика децентрализации государственной власти в Казахстане // Алматы, 2011. – С. 315.
19. Камырова, Г. Роль местного самоуправления в системе политической организации Казахстана // Алматы, 2010. – С. 13.
20. Конституция Республики Казахстан от 30 августа 1995 года, с изменениями и дополнениями // Информационно-правовая система нормативно-правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000> . Дата обращения: 20.12.2020
21. Айтенова, Ш. Вовлечение общественности к участию в принятии решений на местном уровне // Астана, 2015. – С. 45.
22. Охотский, Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления // Москва, 2014. – С. 526-529.
23. Морозов, О. Взаимодействие с органами государственной власти // Санкт-Петербург, 2015. – С.28-32.
24. Демин, Г. Методы принятия государственных решений // Пермь, 2019. – С. 54-58.
25. Краев, В.Н. Методы принятия управленческих решений // Киров, 2014. – С. 322.
26. Послание Президента страны народу Казахстана «Казахстан – 2030» от 23 октября 1997 года // официальный сайт Президента Республики Казахстан. – URL: https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-na-nazarbaeva-narodu-kazahstana-oktyabr-1997-g . Дата обращения: 13.01.2021
27. Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам модернизации системы государственного управления» от 27 июля 2007 года // Информационно-правовая система нормативно-правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000315> . Дата обращения: 25.01.2021
28. Послание Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана «Новый Казахстан в новом мире» от 27 февраля 2007 года // официальный сайт Президента Республики Казахстан. – URL: https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-nnazarbaeva-narodu-kazahstana-28-fevralya-2007-g . Дата обращения: 13.02.2021
29. Экономический рост в Казахстане: источники, факторы, тенденции и прогноз на перспективу // журнал №58 конференции студентов и молодых ученых КазНУ им. Аль-Фараби. Алматы, 2003. – С. 11-13.
30. Шамхалов, Ф. Основы теории бюджетной политики // Алматы, 2013. – С. 158-166.
31. Захаров, Н.Л. Управление социальным развитием организации // Москва, 2012. – С. 12-14.

32. Пивоваров, С. Э., Максимцев, И. А. Сравнительный анализ экономической политики: возникновение, стили, страновой анализ // Санкт-Петербург, 2008. – С. 28-34.
33. Данные для статистики // сайт Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК. – URL: <https://stat.gov.kz/>. Дата обращения: 10.03.2021
34. Данные по бюджету // сайт Министерства финансов РК. - URL: <http://www.minfin.gov.kz/irj/portal/anonymous> . Дата обращения: 13.03.2021
35. Закон Республики Казахстан «Об административных процедурах» от 27 ноября 2000 года // Информационно-правовая система нормативно-правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z000000107> . Дата обращения: 19.03.2021
36. Ашмарин, С.И. Бюджет как механизм управления // Москва, 2011. – С.572.
37. Карибджанов, Е. Краудсорсинг – инновационный инструмент управления // Алматы, 2018. – С. 9-16.
38. Виноградский, Б., Сизое, В. Менеджмент и администрирование Франции // Алматы, 2007. – С. 35-47.

Приложение

Данный опрос был проведен в рамках моего магистерского проекта с целью получения информации как по вопросам совершенствования, так и определения имеющихся проблем

Обзор опроса по URL: <https://docs.google.com/forms/d/1IX-uPScJ9pk8QZcvItBw5-4qMr411BcK4FTmBbMw13k/edit>.

Вопросы:

1. Ваш возраст
2. Ваше образование
3. Ваша сфера деятельности
4. Ваш город проживания
5. Что для Вас значит процесс принятия управленческих решений в государственных органах?
6. Какой критерий на Ваш взгляд является самым значимым в процессе принятия управленческих решений?
7. Удовлетворены ли Вы качеством принимаемых решений согласно отмеченным Вами ранее критериям?
8. Насколько на Ваш взгляд важен целевой подход в процессе принятия управленческих решений?
9. Какие самые сильные стороны принимаемых управленческих решений в государственных органах РК?
10. Как Вы считаете, строится ли система принятия управленческих решений в РК с учетом интересов всех групп населения?
11. Как на Ваш взгляд идет процесс децентрализации управления в РК?
12. Из каких источников Вы узнаете о принимаемых управленческих решениях в стране?
13. Удовлетворены ли Вы результативностью принимаемых управленческих решений?
14. Каков на Ваш взгляд уровень участия населения в процессе принятия управленческих решений в государственных органах РК?
15. Какие рекомендации Вы могли бы дать для совершенствования механизма принятия управленческих решений?

Аналитическая записка

*Автор проекта: Кәмек Алуа Уалиханқызы
Научный руководитель: Джунусбекова
Гульсара Аширбаевна*

Идея проекта	Совершенствование механизма принятия управленческих решений в государственных органах
Проблемная ситуация (кейс)	Детально изучив действующий механизм принятия управленческих решений в государственных органах РК, вопросы децентрализации управления, учета мнения гражданского общества, проблем межведомственных взаимодействия между ГО можно прийти к выводу, что предстоит дальнейшее реформирование с целью увеличения прозрачности и подотчетности в государственном секторе.
Имеющиеся решения данной проблемы	За годы независимости Республика Казахстан сделала важные шаги в направлении институциональных реформ для решения проблем государственного управления, и стремится вхождению к 2050 году в число 30 наиболее развитых стран в области экономических и социальных изменений. Национальные стратегии включают модели надлежащего управления и набор приоритетов. Существующие на сегодняшний день преграды исходят от структуры и процесса управления, то есть обычной моделью управления «сверху», по инициативе сверху вниз и характерной нам иерархической системой принятия решений.
Предлагаемое решение данной проблемы	<ol style="list-style-type: none">1. Пересмотр принципа управления «сверху вниз» путем разделения процесса управления на три этапа. То есть, положение и структурирование ЦОВ не должны придерживаться управленческого подхода, ориентированного на контроль политических решений и реализации инициативы «сверху вниз». Должно осуществлено обеспечение участие не только руководителей но и экспертов ГО. Что также поспособствует развитию самостоятельности ГО, сторудников, станет возможным эффективное взаимодействие между всеми ведомствами. Для поддержания более эффективной работы в государственном секторе нужно больше самостоятельности ведомств и четкое разграничение полномочий. В результате первичная необходимость принятия тех или иных решений должна исходить от потребностей населения. Затем составление этапов реализации и стратегического курса переходит к ЦОВ. Только при реализации участие ЦОВ сводится к минимуму. Контроль и оценка результата происходит как ЦОВ так и общественными организациями и населением2. Предоставление большей самостоятельности при принятии управленческих решений министерствам. Таким образом, наращивая самостоятельность, расширение круга министерских обязанностей потребует дополнительного потенциала разработки инструментов и структур межведомственного сотрудничества, в сфере аналитики.3. Оптимизации выполнения государственных функций, пересмотр принципов обеспечения государственного аппарата эффективное использование кадрового резерва, в том числе ПМКР.

	<p>4. Проведение частичной децентрализации как в системе управления, так и в распределении бюджета</p> <p>5. Перестройка системы стратегического планирования и бюджетирования на основе усиления ответственности путем перехода на систему бюджетирования по результатам</p> <p>6. Увеличить показатель открытости бюджета путем создания площадки для голосования и оценки результата. Для реализации всех вышеизложенных рекомендации касательно бюджета можно предложить проект по голосованию населения по управленческим решениям по регионам, путем использования интернет площадок на примере «Опен бюджет». Ключевым моментом является информационное обеспечение и общественный контроль.</p> <p>7. В дополнение к предыдущему пункту нужно произвести разделение доходов на примере Франции. То есть, разделить доходы отдельно взятых регионов по видам налоговых поступлений и пустить на развитие промышленности и новых технологий</p> <p>8. Развитие краудсорсинга и корректная реализации программы «открытого правительства»</p> <p>9. При рассмотрении вовлечения общественности необходимо развивать активное взаимодействие бизнеса и власти в Казахстане. Установка взаимовыгодного сотрудничества бизнес-сообществ, общественных организаций и власти в установлении понятной, стабильной системы отношений, приведет к расширению сферы government relations (GR).</p> <p>10. При реализации государственного управления не помешает применение экономической теории модели «принципал-агент», которая может регулировать ситуации управления между субъектами и объектами управления.</p>
Ожидаемый результат	<p>Как мы знаем, Казахстан имеет все основные задатки для совершенствования качества принимаемых управленческих решений во всех государственных органах и для повышения эффективности государственного управления. Согласно ряду мер и рекомендаций, рассмотренных в данном магистерском проекте, в будущем страна может сосредоточиться на осуществлении перечисленных реформ и их поддержке.</p>
Литература	<ol style="list-style-type: none"> 1. Полномочия и деятельность Парламента // Сайт Парламента Республики Казахстан. – URL: https://www.parlam.kz/ru/status . Дата обращения: 14.03.2020 2. Стратегия «Казахстан 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» от 14 декабря 2012 года // официальный сайт Президента Республики Казахстан. – URL: https://www.akorda.kz/ru/events/astana_kazakhstan/participation_in_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheskii- . Дата обращения: 11.09.2020 3. Майдырова, А., Муксимов, С. Совершенствование процесса оказания государственных услуг в РК // Астана, 2015. – С. 212. 4. Воробьева, Д.А. Методы принятия управленческих решений // Саратов, 2017. – С. 28-33. 5. Трунов, И.Л. Защита прав граждан от бюрократических злоупотреблений // Алматы, 2001. – С. 14.

6. Романюк, В. Необходимость децентрализации системы государственного управления в Республике Казахстан // Астана, 2012. – С. 38-45.
7. Ляпин, И.Ф. Конституционная теория и практика децентрализации государственной власти в Казахстане // Алматы, 2011. – С. 315.
8. Камырова, Г. Роль местного самоуправления в системе политической организации Казахстана // Алматы, 2010. – С. 13.
9. Конституция Республики Казахстан от 30 августа 1995 года, с изменениями и дополнениями // Информационно-правовая система нормативно-правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000> . Дата обращения: 20.12.2020
10. Айтенова, Ш. Вовлечение общественности к участию в принятии решений на местном уровне // Астана, 2015. – С. 45.
11. Послание Президента страны народу Казахстана «Казахстан – 2030» от 23 октября 1997 года // официальный сайт Президента Республики Казахстан. – URL: https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-na-nazarbaeva-narodu-kazahstana-oktyabr-1997-g . Дата обращения: 13.01.2021
12. Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам модернизации системы государственного управления» от 27 июля 2007 года // Информационно-правовая система нормативно-правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000315> . Дата обращения: 25.01.2021
13. Послание Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана «Новый Казахстан в новом мире» от 27 февраля 2007 года // официальный сайт Президента Республики Казахстан. – URL: https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-nnazarbaeva-narodu-kazahstana-28-fevralya-2007-g . Дата обращения: 13.02.2021
14. Экономический рост в Казахстане: источники, факторы, тенденции и прогноз на перспективу // журнал №58 конференции студентов и молодых ученых КазНУ им. Аль-Фараби. Алматы, 2003. – С. 11-13.
15. Шамхалов, Ф. Основы теории бюджетной политики // Алматы, 2013. – С. 158-166.
16. Данные для статистики // сайт Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК. – URL: <https://stat.gov.kz/>. Дата обращения: 10.03.2021
17. Данные по бюджету // сайт Министерства финансов РК. - URL: <http://www.minfin.gov.kz/irj/portal/anonymous> . Дата обращения: 13.03.2021
18. Закон Республики Казахстан «Об административных процедурах» от 27 ноября 2000 года // Информационно-правовая система нормативно-правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z000000107> . Дата обращения: 19.03.2021
19. Карибджанов, Е. Краудсорсинг – инновационный инструмент управления // Алматы, 2018. – С. 9-16.