

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

БАЛГИНОВА К.М. , АЖАИПОВА И.Ш. *

Балгинова Куралай Максаткызы – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Актюбинский региональный университет имени К.Жубанова, г. Актөбе, Казахстан,

E-mail: kbalginova@zhubanov.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-3114-1135>

***Ажайпова Инжу Шагмановна** - магистр, старший преподаватель, Актюбинский региональный университет имени К.Жубанова, г. Актөбе, Казахстан,

E-mail: iazhaipova@zhubanov.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0001-5601-7651>

Аннотация. В статье проведен анализ современного состояния государственной службы Республики Казахстан в контексте проводимых реформ и модернизации государственного управления. Рассматриваются ключевые аспекты трансформации системы, включая внедрение новых ценностных ориентиров. Особое внимание уделено вопросам управления человеческими ресурсами, повышению компетентности и профессионализма государственных служащих, а также улучшению качества предоставляемых услуг.

В рамках исследования анализируются показатели международного рейтинга The Worldwide Governance Indicators, которые позволяют оценить эффективность государственного управления, качество законодательства и контроль над коррупцией. Выявлены достижения и проблемные аспекты развития государственной службы, включая недостаток квалифицированных кадров, низкую мотивацию сотрудников и текучесть персонала.

Авторы подчеркивают важность применения лучших международных практик и акцентируют внимание на необходимости перехода к гибким моделям управления, ориентированным на инновации и удовлетворение потребностей общества. В статье рассматриваются перспективы дальнейшего развития государственной службы на основе ценностей служения обществу, повышения ответственности и улучшения условий работы сотрудников.

Результаты исследования могут быть полезны для специалистов в области государственного управления, ученых и практиков, занимающихся вопросами реформирования и модернизации государственной службы. Также материалы статьи представляют ценность для разработки стратегий управления персоналом в государственном секторе.

Ключевые слова: государственная служба, государственное управление, реформы, управление персоналом, эффективность, рейтинг, Казахстан.

Введение

Государственная служба играет ключевую роль в обеспечении стабильного функционирования государственного аппарата и реализации стратегических задач страны. В условиях глобальных изменений и усиления конкуренции на международной арене модернизация государственной службы становится одним из важнейших направлений реформ в Республике Казахстан. Преобразования охватывают как структурные изменения, так и внедрение новых ценностных ориентиров, таких как профессионализм, компетентность, верховенство закона и служение обществу. В Послании Главы государства подчеркивается необходимость развития стратегического управления персоналом, основанного на современных принципах и ценностях [1].

Однако реформирование государственной службы сопровождается рядом вызовов. Среди них дефицит квалифицированных кадров, текучесть персонала, недостаточная мотивация сотрудников и необходимость совершенствования систем обучения и профессионального развития. Решение этих задач требует внедрения инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами и повышения эффективности работы государственных органов.

Цель данной статьи - провести анализ современного состояния государственной службы Республики Казахстан, выявить ключевые проблемы и предложить пути их решения с учетом

международного опыта и современных тенденций в сфере государственного управления.

Материалы и методы исследования

При работе над статьей авторы опирались на нормативно-правовые акты, результаты научных исследований, отчет Всемирного банка, материалы из открытых источников глобальной сети Интернет; использовали методы исследования: анализ и синтез, сравнения и обобщения.

Результаты и их обсуждение

Развитие казахстанского института государственной службы в течение ряда лет подтверждает правильность принятого решения о его трансформации и модернизации. Благодаря проводимым реформам в системе государственной службы страны произошел заметный прогресс. Происходящие благоприятные преобразования и достигнутый прогресс, несомненно, связаны с выполнением новых обязанностей, периодически возлагаемых Главой государства и обществом на государственную службу страны по созданию эффективного и дальновидного государственного аппарата.

В настоящее время государственная служба в нашей стране находится трансформирует и осуществляется переход к новым ценностным принципам, направленным на формирование высокоэффективного аппарата. Эти ценности и принципы включают компетентность и профессионализм государственного аппарата, верховенство закона, повышение качества государственных услуг меритократию, и, в конечном итоге, служение обществу. Все это в совокупности приведет к изменению парадигмы государственной службы составляющей основу профессиональной деятельности государственных органов. Подтверждением этого утверждения могут служить результаты международного рейтинга The Worldwide Governance Indicators, проводимого Всемирным банком [2].

Рейтинг WGI основана на шести агрегированных показателях:

- Учет общественного мнения и подотчетность - выражает степень участия общественности в выборе правительства и уровня свободы слова.
- Политическая стабильность и отсутствие насилия - определяет вероятность дестабилизации правительства неконституционными средствами.
- Эффективность государственного управления позволяет оценить качество государственных услуг и эффективность государственной службы.
- Качество законодательства - позволяет оценить способность правительства разрабатывать и проводить в жизнь разумную политику и нормативные акты.
- Верховенство закона - позволяет оценить степень доверия различных заинтересованных сторон к общественным нормам и готовность соблюдать их.
- Сдерживание коррупции - оценивается распространенность использования в корыстных целях государственной власти.

По данным Всемирного банка, показатели Казахстана по Индикаторам качества государственного управления за 2021-2023 годы выглядят следующим образом (рисунок 1)

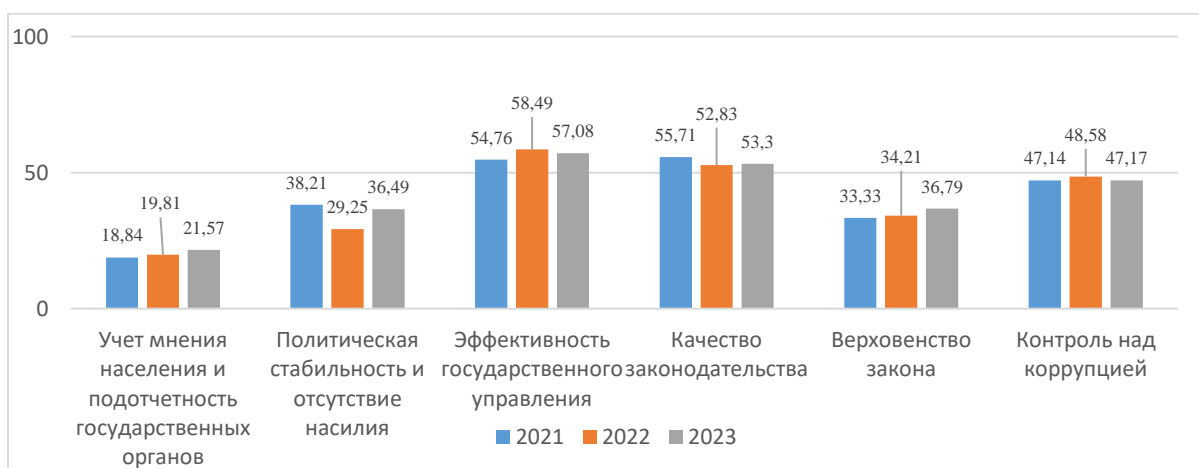


Рисунок 1. Результаты Республики Казахстан по Индикаторам качества государственного управления.

Примечание. Составлено авторами по данным источника [2]

Как видно из данных рисунка, за исследуемый период в целом Казахстан улучшает показатели по Индикаторам качества государственного управления. Однако в разрезе отдельных показателей мы можем наблюдать ухудшение результатов по двум показателям – «Эффективность государственного управления» (на 1,41 перцентилей) и «Контроль над коррупцией» (снижение на 1,41 перцентилей). Наилучший результат в 2023 году имеет индикатор «Политическая стабильность и отсутствие насилия», по этому индикатору наблюдаем улучшение на 2,76 перцентилей.

Вместе с тем вопросы учета мнения населения и подотчетность государственных органов все еще остаются слабым звеном.

Отметим также, что три показателя из вышеперечисленных шести являются показателями общенациональных приоритетов страны, по которым не достигнуты плановые значения на 2022 год:

- 1) По показателю «Индекс эффективности государственного управления» плановое значение на 2022 год составляло 62-65 перцентиль)
- 2) Индекс учета мнения населения и подотчетность государственных органов в 2022 году был запланирован на уровне 27,5 перцентиль)
- 3) Плановое значение показателя «Индекс политической стабильности и отсутствия насилия/терроризма» на 2022 год составляло 48 перцентиль).

Если в начале 2000-х годов Казахстан занимал 5-е место среди стран СНГ по показателю «Эффективность государственного управления» после Кыргызстана, Армении, Молдовы, Беларуси и 7-е место среди стран СНГ по показателю «Качество законодательства», то по итогам 2023 года показатель «эффективность государственного управления» Казахстан (57,08) возглавил страны СНГ (Азербайджан – 50,47 перцентилей, Молдова -44,34), по показателю «Качество законодательства» пропустил впереди себя только Молдову - 54,72; а по показателю «Верховенство закона» замкнули тройку лидеров – Армения и Молдова 49,06 и 47,17 соответственно. Тем не менее, такие положительные сдвиги в международном рейтинге не говорят о том, что все цели по созданию эффективной государственной службы достигнуты.

Несмотря на положительную динамику позиций Казахстана в международных рейтингах, достижение лидирующих показателей свидетельствует лишь о частичной реализации намеченных целей по созданию эффективной государственной службы. Для более детального анализа трансформационных процессов в системе государственного управления целесообразно рассмотреть ключевые показатели, приведенные в Национальном докладе о состоянии государственной службы в Республике Казахстан [3, б], включая динамику численности государственных служащих и изменения в их возрастной, гендерной и профессиональной структуре.

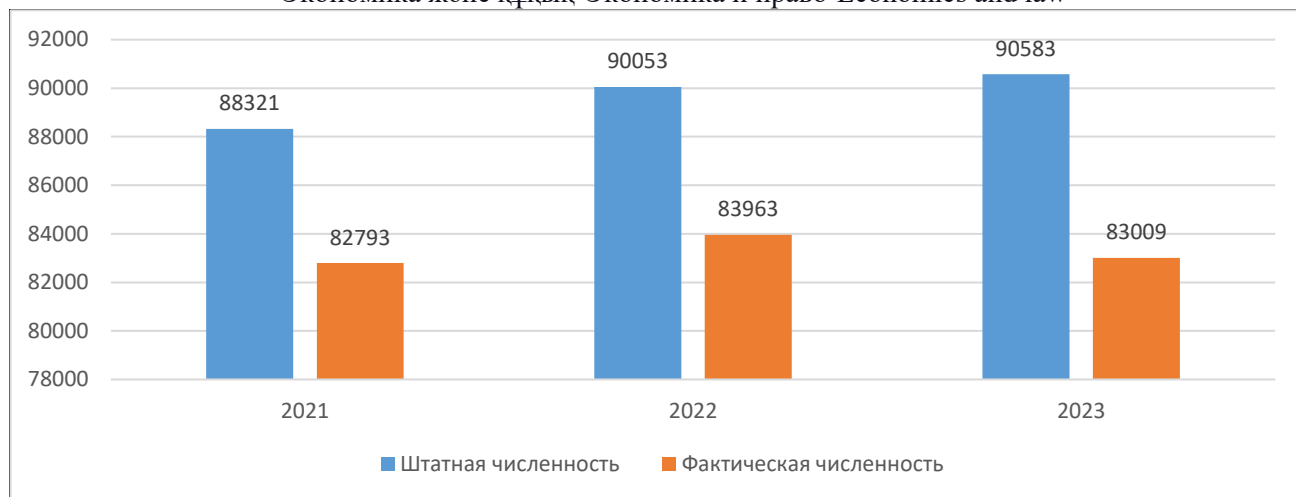


Рисунок 4 – численность государственных служащих в Республике Казахстан за 2021-2023 годы [3].

Как видно из рисунка, штатная численность государственных служащих имеет незначительную тенденцию к увеличению и за анализируемый период составила 2262 человек или 2,6%. По состоянию на 1 января 2024 год в стране штатная численность госслужащих составляла 90583 человек, фактическая численность – 83009 человек, реорганизация, образование и изменение численности отдельных госорганов в целом обусловили рост численности на 530 единиц по сравнению с итогом 2022 года. В составе общей численности государственных служащих административные государственные служащие составили 89830 человек, политические государственные служащие – 753 человека.

В настоящее время Правительство Республики Казахстан продолжает административную работу, результатом чего явилось децентрализация более 490 функций, ряд функций исключены из закона. По итогам проведенной реформы ожидается повышение персональной ответственности политических служащих, а государственные органы будут самостоятельно заниматься развитием соответствующих отраслей.

По состоянию на 01 января 2024 года Агентством по делам государственной службы проведено анкетирование государственных служащих центральных и местных органов с охватом 32711 человек, результаты анкетирования изложены в Национальном докладе о состоянии государственной службы в Республике Казахстан. Одним из значимых результатов анкетирования является результат опроса о достаточности сотрудников в структурных подразделениях – 73% опрошенных отметили, что в структурных подразделениях имеется нехватка сотрудников. По мнению 19% респондентов имеется дисбаланс между руководящим составом и рядовыми сотрудниками, и для устранения этого дисбаланса следует сократить ряд руководящих должностей.

В целях повышения эффективности использования человеческих ресурсов на государственной службе введен институт контрактных служащих для реализации национальных и иных проектов. Критерием отбора для контрактной службы являются квалификационные требования.

Как показал опрос, все еще имеются потребность в кадрах определенных специальностей, а по некоторым специальностям наблюдается рост потребности по сравнению с 2023 годом (рисунок 5).

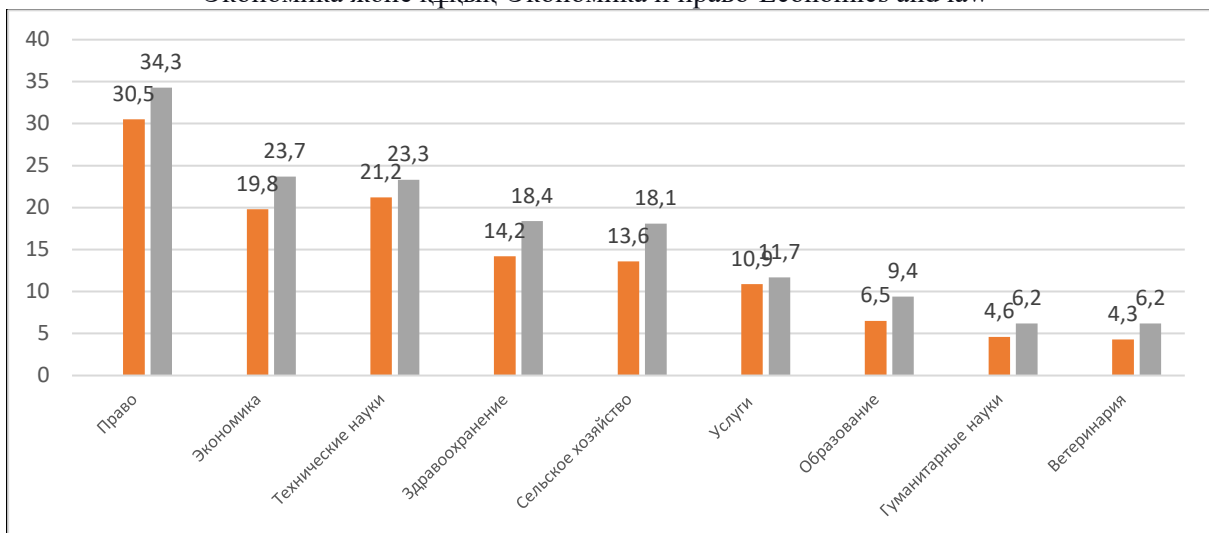


Рисунок 5. Потребность в кадрах на государственной службе в разрезе специальностей.

В целом по республике, как видно из рисунка, имеется наибольший рост потребности в специалистах по экономике, праву, и технического профиля. В регионах наблюдается рост потребности в специалистах по сельскому хозяйству, техническим наукам, ЖКХ, здравоохранению, ветеринарным наукам, бухгалтерскому учету, пассажирскому транспорту.

Для более полной реализации потенциала служб управления персоналом в 2024 году создан Институт по управлению человеческими ресурсами в Академии госуправления при Президенте Республики Казахстан. Институт будет вести работу по следующим направлениям: HR-аналитика, оценка компетенций, тестирование и сопровождение ИС, талант-менеджмент.

Исследование компетенций, значимых для руководителей показало следующие результаты (рисунок 6).

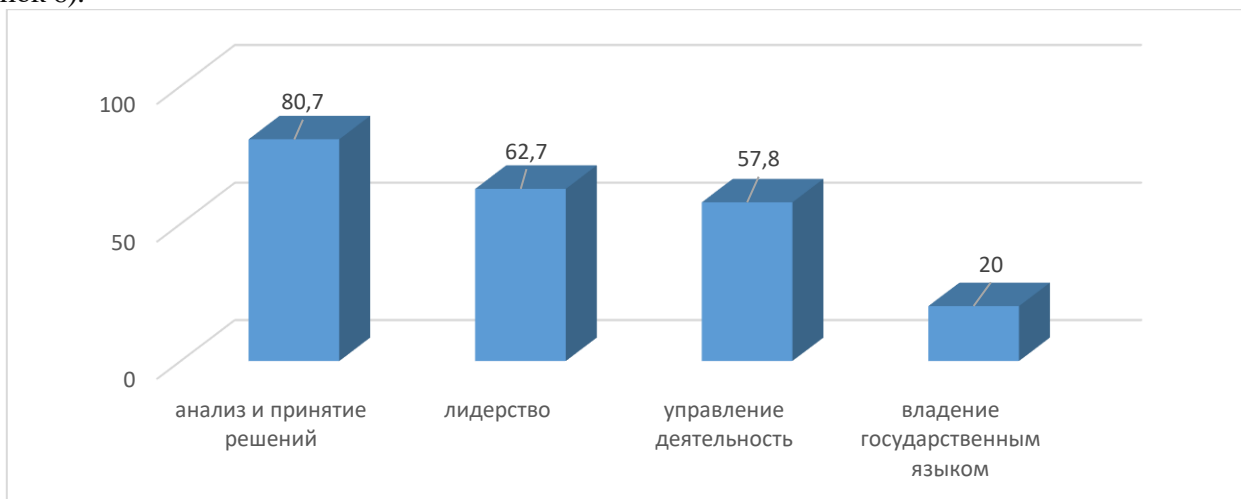


Рисунок 6. Владение современными управленческими навыками и знаниями.

Как видно из рисунка 6, наиболее развитой у руководителей является компетенция «анализ и принятие решений», компетенция «лидерство» также развита на достаточно высоком уровне. Однако, компетенция «управление деятельностью» развита у менее чем 60% руководителей. Все еще большой проблемой является владение государственным языком. По результатам опроса порядка 20% руководителей ответили, что владеют государственным языком на уровне ниже среднего. Такая ситуация оказывает негативное влияние на организационный процесс, так как может служить причиной

непонимания или неполного понимания сотрудниками заданий, поручений, что может служить причиной конфликтов, неудовлетворения выполняемой работы и смены сферы деятельности.

Одним из факторов построения демократического государства является равное представительство полов на государственной службе. Численность женщин на государственной службе составила 50455 человек и остается относительно стабильной на уровне 55,7% (отметим, что в разные годы этот показатель колеблется в пределах 55,4-55,7%).

Анализ среднего возраста государственного служащего в Казахстане составил в 2023 году 40 лет, отметим, что этот возраст считается оптимальным с точки зрения продуктивности и зрелости для принятия государственных решений. В целом же распределение государственных служащих по возрасту выглядит в процентном соотношении следующим образом:

- до 30 лет – 17%;
- от 30 до 40 лет – 36,2%;
- от 40 до 50 лет – 25,4%;
- 50 лет и старше – 21,4%.

Средний стаж государственных служащих составил 11 лет, средний стаж административных государственных служащих корпуса «А» - 18,1 лет, корпуса «Б» - 11,3 лет, а средний стаж административных госслужащих составил 19 лет.

Качественный состав государственных служащих отличается следующими параметрами: в общей сложности 93,3 процента государственных служащих имеют высшее образование, доля государственных служащих со средним и средним профессиональным образованием, составляет 6,7 процента.

В разрезе образования государственных служащих с высшим образованием картина складывается следующим образом (рисунок 7):

- экономика и бизнес – 39,7%;
- право – 26,2%;
- технические науки и технологии – 9,1%;
- образование – 6,9%.

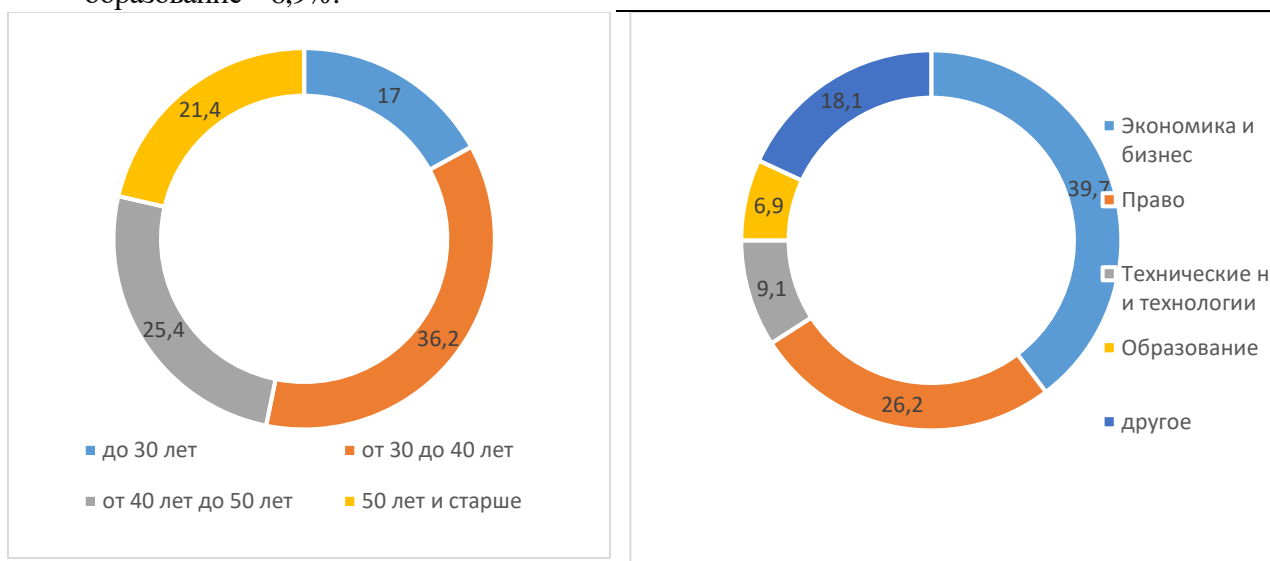


Рисунок 7. Распределение государственных служащих по возрасту и образованию.

Кроме того, на государственной службе в настоящее время трудоустроены более 540 выпускников программы «Болашак» и более 950 выпускников Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан.

Сегодня государственная служба отличается стабильностью и минимальной текучестью кадров. Доля чистой текучести кадров в 2023 году составила 4,9%, что эквивалентно 4385 человек (по сравнению с 4,7% в 2022 году, 6,2% в 2021 году и 5% в 2020 году). Причинами ухода с государственной службы в 88,8 процента являются смена сферы деятельности, семейное положение - 23,3 процента, недостаточное вознаграждение - 22,4 процента) недовольство условиями труда - 8,6 процента, этические аспекты и взаимодействие в государственном учреждении - 8,6 процента, отсутствие перспектив роста - 7,8 процента и низкая эффективность организации процесса работы - 5,2 процента.

Как видно, одной из причин ухода с государственной службы является низкая заработная плата в этом секторе, она все еще несоизмерима размеру заработной платы в частном секторе и квазигосударственном секторе.

Также необходимо отметить, что практически каждый второй государственный служащий (а именно 51% опрошенных) озвучили мысли о желании сменить деятельности. В том числе хотели бы перейти в другой государственный орган или другое подразделение 22%, хотели бы заняться предпринимательством 14% респондентов, желание перейти в частный сектор имеют 10% опрошенных, а в квазигоссектор – 5%. Такая ситуация свидетельствует о неудовлетворенности существующим положением и имеющихся проблемах на государственной службе. К сожалению, многие государственные менеджеры не могут или не хотят своевременно адаптироваться современным реалиям, что вносит неопределенность, а современный менеджмент склонен постфактум реагировать на изменения внешней среды, вместо того что своевременно анализировать и планировать процессы управления.

В этой связи обратимся к международному опыту государственного управления, поскольку термин «государственной службы» является более емким и охватывает не только органы государственной службы, но и такие области как образование, коммунальное хозяйство, медицина и т.д. При принятии решений каждое правительство, несомненно, берет во внимание как специфику страны, так и глобальные тенденции, которые включают взаимодействие моделей государственного управления, основанных на ценностях.

Принимая во внимание ценностные ориентиры зарубежных стран необходимо отметить, что ряд стран отходят от концепции New Public Management (NPM), принятой в странах ОЭСР, где важным аспектом выступает постоянное политическое руководство. Тем не менее принципы NPM, которые базируются на основах управления частного сектора, в последнее время подверглись критике за то, что в них, по их мнению, не уделяется приоритетного внимания удовлетворению потребностей граждан в качестве основополагающей траектории развития государственного сектора [4, 27].

В настоящее время имеется тенденция перехода от политического руководства государственной службы, которая принята на территории стран постсоветского пространства к инновационным моделям, в основе которых лежат ценности служения обществу как фундаментальный вектор работы госслужащих, направленный на удовлетворение интересов и нужд граждан и общества в целом. Данный подход, основанный на ценностях служения обществу, соответствует современным принципам идеологии госслужбы, основанной на таких категориях как этика, ценности, мотивация госслужащих и направлен на достижение высоких общественных целей.

Перечень ценностей в зарубежных практиках четко изложен в законодательных актах, этических кодексах и в инструкциях для государственных служащих. Далее на основе принятых ценностей разрабатываются стратегические планы, определяются набор требуемых навыков и компетенций персонала, внедряются образовательные программы, направленные на привитие ценностей, присущих государственной службе, на различных должностных уровнях. Опираясь на опыт административной практики зарубежных стран, Казахстан также должен законодательно закрепить основной набор принципов и ценностей государственной службы.

Заклучение

С момента приобретения независимости развитие государственной службы в Республике Казахстан неразрывно связано с трансформационными процессами в государстве и созданием системы государственного управления. За это время система государственной службы прошла три этапа реформ, при этом в настоящее время работа по совершенствованию действующей модели государственной службы еще продолжаются. В основе этой модели лежат такие принципы, как меритократия, эффективность и подотчетность перед обществом, а также элементы передовой мировой практики и нюансы национальной системы государственного управления [5, 59].

Как было отмечено выше, по оценкам Всемирного банка, Казахстан добился значительных успехов в приведении государственной службы в соответствие с международными стандартами, в частности с точки зрения «эффективности государственного управления». В настоящее время страна считается лидером среди стран СНГ и Восточной Европы в реформе государственной службы. Международные эксперты высоко оценили инициативы Казахстана в этой области, подчеркнув, что в стране были созданы такие ключевые институты, как уполномоченный орган в сфере госслужбы, конкурсный отбор на государственную службу, а также разграничение политической и административной государственной службы.

Исследование становления системы государственной службы показали, что в Казахстане профессионализация государственной службы проводилась поэтапно. Оценка государственных функций, связанных с «управлением персоналом» за последние несколько лет, указывают на благоприятную динамику упорядочения внутренних процессов в государственных органах. Одним из факторов положительного опыта трансформации казахстанской государственной службы является соблюдение принципов меритократии, внедрения компетентностного подхода, пересмотру системы оплаты труда и успешному развитию института старших государственных служащих. Тем не менее, дальнейшее совершенствование государственного аппарата Казахстана считается необходимым для приведения его в соответствие с современной мировой практикой.

Эффективная государственная служба характеризуется способностью использовать разнообразные таланты, квалифицированным и принципиальным персоналом и руководством, способным адаптироваться к переменам. Эффективность и профессионализм государственной службы зависят от сотрудников, ориентированных на совершенствование организации и внимательному относящихся к гражданам. Для эффективного использования человеческого капитала государственной службы необходим переход к более гибкой и менее иерархической структуре, ориентированной на достижение результата и поощряющей инновационные подходы к решению проблем.

Список литературы

1. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Справедливый Казахстан: закон и порядок, экономический рост, общественный оптимизм». - URL: <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-spravedlivyy-kazahstan-zakon-i-poryadok-ekonomicheskii-rost-obshchestvennyy-optimizm-285014>
2. World Bank. The Worldwide Governance Indicators-2024. - URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>
3. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан. - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/640535?lang=ru>
4. Н. Агубаев. Опыт реформирования государственной службы в странах ОЭСР и Казахстане: итоги и перспективы. – Астана: Центр исследований, анализа и оценки эффективности, 2024. – С. 210

5. Смагулова Ш.А., Науқанбай Л.М. Совершенствование организации государственной службы в Казахстане. Central Asian Economic Review. – 2019.- (3).- С.51-64.

References

1. Poslanie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva narodu Kazahstana «Spravedlivyj Kazahstan: zakon i poryadok, ekonomicheskij rost, obshchestvennyj optimizm». - URL: <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-spravedlivyy-kazahstan-zakon-i-poryadok-ekonomicheskij-rost-obshchestvennyj-optimizm-285014>
2. World Bank. The Worldwide Governance Indicators-2024. - URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>
3. Nacional'nyj doklad o sostoyanii gosudarstvennoj sluzhby v Respublike Kazahstan. - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/640535?lang=ru>
4. N. Agubaev. Opyt reformirovaniya gosudarstvennoj sluzhby v stranah OESR i Kazahstane: itogi i perspektivy. – Astana: Centr issledovanij, analiza i ocenki effektivnosti, 2024. – S. 210
5. Smagulova SH.A., Naukanbay L.M. Sovershenstvovanie organizacii gosudarstvennoj sluzhby v Kazahstane. Central Asian Economic Review. – 2019.- (3).- S.51-64.

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТІНІҢ ҚАЗІРГІ ЖАЙ-КҮЙІН ТАЛДАУ

БАЛҒЫНОВА Қ.М. , АЖАИПОВА И.Ш. * 

Балғынова Құралай Мақсатқызы - экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе қ., Қазақстан.

E-mail: kbalginova@zhubanov.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-3114-1135>

***Ажайпова Инжу Шагмановна** - магистр, аға оқытушы, Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе қ., Қазақстан.

E-mail: jazhaipova@zhubanov.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0001-5601-7651>

Андатпа. Мақалада жүргізіліп жатқан реформалар мен мемлекеттік басқаруды жаңғырту контекстінде Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметінің қазіргі жай-күйіне талдау жасалды. Жаңа құндылық бағдарларын енгізуді қоса алғанда, жүйені трансформациялаудың негізгі аспектілері қарастырылады. Адами ресурстарды басқару, мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілігі мен кәсібилігін арттыру, сондай-ақ көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсарту мәселелеріне ерекше назар аударылды.

Зерттеу барысында The Worldwide Governance Indicators Халықаралық рейтингінің көрсеткіштері талданады, бұл мемлекеттік басқарудың тиімділігін, заңнаманың сапасын және сыбайлас жемқорлықты бақылауды бағалауға мүмкіндік береді. Мемлекеттік қызметті дамытудың жетістіктері мен проблемалық аспектілері, оның ішінде білікті кадрлардың жетіспеушілігі, қызметкерлердің уәждемесінің төмендігі және персоналдың ауысуы анықталды.

Авторлар үздік халықаралық тәжірибелерді қолданудың маңыздылығын атап көрсетеді және инновацияға және қоғамның қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған басқарудың икемді модельдеріне көшу қажеттілігіне назар аударады. Мақалада қоғамға қызмет ету құндылықтары негізінде мемлекеттік қызметті одан әрі дамыту, қызметкерлердің жауапкершілігін арттыру және жұмыс жағдайларын жақсарту перспективалары қарастырылады.

Зерттеу нәтижелері мемлекеттік қызметті реформалау және жаңғырту мәселелерімен айналысатын мемлекеттік басқару мамандары, ғалымдар мен практиктер үшін пайдалы болуы мүмкін. Сондай-ақ, мақаланың материалдары мемлекеттік сектордағы персоналды басқару стратегияларын әзірлеу үшін құнды болып табылады.

Түйін сөздер: Мемлекеттік қызмет, мемлекеттік, басқару, реформалар, персоналды басқару, тиімділік, рейтинг, Қазақстан.

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE CIVIL SERVICE IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

BALGINOVA K.M. , AZHAIPOVA I.SH. * 

Balginova Kuralay Maksatkyzy - Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, K.Zhubanov Aktobe Regional University, Aktobe, Kazakhstan,

E-mail: kbalginova@zhubanov.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-3114-1135>

***Azhaipova Inzhu Shagmanovna** - Master's, senior lecturer, K.Zhubanov Aktobe Regional University, Aktobe, Kazakhstan,

E-mail: jazhaipova@zhubanov.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0001-5601-7651>

Abstract: The article analyzes the current state of the civil service in the Republic of Kazakhstan within the context of ongoing reforms and modernization of public administration. Key aspects of the system's transformation are examined, including the introduction of new value-based guidelines. Special attention is given to human resource management, enhancing the competence and professionalism of civil servants, as well as improving the quality of services provided.

The study analyzes indicators from the international ranking, The Worldwide Governance Indicators, which assess the effectiveness of public administration, the quality of legislation, and corruption control. Achievements and challenges in the development of the civil service are identified, including a shortage of qualified personnel, low employee motivation, and high staff turnover.

The authors emphasize the importance of adopting international best practices and highlight the need to transition to flexible management models focused on innovation and meeting societal needs. The article explores prospects for further development of the civil service based on the values of public service, increased accountability, and improved working conditions for employees.

The research findings can be useful for public administration specialists, researchers, and practitioners involved in the reform and modernization of the civil service. The materials also hold value for developing personnel management strategies in the public sector.

Key words: civil service, public administration, reforms, personnel management, efficiency, ranking, Kazakhstan.