

УДК 32.001 (574)

Ш.Б. Халикова*, А.С.Кайдарова

Кафедра политологии, Казахский национальный университет имени аль-Фараби,

Республика Казахстан, г. Алматы

*E-mail: shahnaz.khalikova@mail.ru

**Административная реформа в Республике Казахстан:
проблемы, тенденции, перспективы**

Современный Казахстан, успешно преодолев трудности переходного периода, ставит перед собой новые цели, направленные на дальнейшую интеграцию в мировую экономику, повышение конкурентоспособности страны и качественное улучшение жизни казахстанцев. В этих условиях особую актуальность приобретают вопросы эффективности государственного управления как важнейшего фактора, обеспечивающего неуклонность курса демократизации нашего общества и дальнейший рост экономики. Следует отметить, что успех административной реформы сводится к обеспечению эффективной работы госаппарата. Во все времена проведение административной реформы связано с большими рисками и испытывает значительное внутреннее сопротивление. Сложность ситуации заключается в том, что государство должно реформировать собственные управленческие структуры. Основные принципы и направления реформы административного управления были сформулированы исходя из общей стратегической задачи по построению демократического правового государства. В качестве определяющих принципов и направлений административной реформы в Казахстане можно отметить следующие параметры: создание эффективной системы административно-государственного управления; приватизация значительной части государственной собственности как средство повышения эффективности управления экономикой, правовое закрепление в Конституции страны принципа разделения властей. Кроме того, важными составляющими административной реформы являются демократизация и децентрализация системы государственного административного управления, создание правовых гарантий развитию института местного самоуправления; реформирование государственной службы, включающее в себя изменение системы оплаты труда и стимулирования госслужащих; создание новой системы обучения, повышения квалификации и развития персонала, методов отбора и найма работников, форм аттестации и оценки выполнения обязанностей.

Ключевые слова: административная реформа, государственное управление, модернизация, менеджеральная модель, реформирование.

Sh.B.Khalikova, A.S.Kaidarova

Administrative reform in Kazakhstan: issues, trends and prospects

Modern Kazakhstan successfully overcome the difficulties of the transit period, sets new goals to further integration into the world economy, increasing the country's competitiveness and improve quality of life in Kazakhstan. In these circumstances, the issues related to the administrative reform as the most important factor ensuring commitment of our society democratization and further economic growth. It should be noted that the success of administrative reform is ensure efficient activities of public administration. At all times, the administrative reform is associated with greater risks and experiencing significant internal resistance. Basic principles and directions of the administrative reform were formulated on the basis of common strategic goal of building a democratic state.

Key words: administrative reform, public administration, modernization, managerial model, reforming process.

Ш.Б. Халикова, Ә.С.Қайдарова

Қазақстандағы әкімшілік реформасы: мәселелері, үрдістер, болашағы

Қазіргі замандағы Қазақстан өтпелі кезеңнің қиындықтарын сәтті өткеріп, әлемдік экономикаға интеграциялауға, елдің бәсекеге қабілеттілігін көтеруге және қазақстандықтардың өмірін сапалы жақсартуға бағытталған жаңа мақсаттарды алдына қояуда. Осы жағдайларда, экономиканың ары қарай өсуі

мен біздің қоғамның демократизация бағытының таймауын қамтамасыз ететін маңызды фактор ретінде әкімшілік реформалар мәселесі ерекше өзектілікке ие. Әкімшілік реформаның табыстылығы мемлекеттік аппараттың тиімді жұмысына алып келетінін айту қажет. Әкімшілік реформаларды жүргізу әр уақытта да үлкен қауіптермен байланысты және ішкі кедергілермен кездеседі. Әкімшілік басқару реформасының негізгі принциптері мен бағыттары демократиялық құқықтық мемлекетті құрудың жалпы стратегиялық міндеттерімен келістіріле қалыптастырылған.

Түйін сөздер: әкімшілік реформа, мемлекеттік басқару, модернизация, реформалау, менеджерлі модель.

Основопологающим документом, определяющим приоритеты развития казахстанской системы государственно-административного управления, является «Долгосрочная стратегия развития Казахстана». В ней была поставлена задача «создать для Казахстана эффективную, современную государственную службу и структуру управления, которая была бы оптимальной для рыночной экономики» [1]. Изначально модернизация государственной службы должна была основываться на «создании качественно новых структур для разработки государственной политики, образующих открытую сеть государственного регулирования, где поощряются элементы здоровой конкуренции» [1]. Предполагалось отнюдь не заимствование западной менеджеральной модели государственного управления 60-х – 70-х годов прошлого века, а реализация концепции «конкуренции региональных идеологий развития на основе самоорганизации» [2].

«Спонтанность самоорганизующейся системы политической элиты не может не вступать в противоречие с упорядоченностью системы государственного управления» [3]. Попыткой обойти это противоречие стала идея модернизации государственного управления на основе менеджерального подхода, популярная на Западе со второй половины двадцатого века. Эта идея основана на адаптации методов корпоративного управления для нужд государственного аппарата управления. Основой системы корпоративного управления является, как известно, тотальная формализация всех бизнес-процессов: права, обязанности и полномочия всех лиц, участвующих в управлении строго определены в корпоративных документах. Это весьма логичное решение задачи модернизации государственного управления для обществ западного типа, где на протяжении столетий властные структуры формировали те люди, кто имел достаточный экономический капитал и опыт ведения крупного бизнеса.

Однако различия в механизмах социализации нашего системоцентричного общества от западного персонцентричного настолько сильно влияют на мотивацию и механизмы социализации политической элиты, что «классическая» менеджеральная модель государственного управления вряд может быть эффективно использована у нас без, скажем так, существенной ее переработки и переосмысления – по крайней мере, если речь идет о представлениях о менеджменте 50-х – начала 70-х гг..

Менеджеральная модель государственного управления – интеллектуальный продукт западного общества, главными характеристиками которого являются плюрализм и индивидуальная инициатива. Плюрализм – характер социального взаимодействия, при котором существует стремление системы распределить функции и ответственность между людьми и сообществами; осуществлять контроль как взаимоконтроль (в отличие от контроля в единовластных системах, где осуществление контроля начинается «сверху»). Главная тенденция этой общественной системы направлена на возникновение элементов, обеспечивающих ее равновесное состояние. Современное западное общество – это система противовесов, баланс которой обеспечивают равновеликие силы. Западное общество сложилось и может существовать как общество конкуренции равных субъектов.

Целый ряд причин, главная из которых – активное сопротивление казахстанской политической элиты, привели к тому, что административная реформа свелась к задачам не реформирования, а модернизации: Президенту РК пришлось отказываться от первоначального замысла и идти на компромисс.

Начиная с 1998 года единую государственную политику в сфере государственной службы реализовывал подчиненный и подотчетный Президенту страны государственный орган – Агентство по делам государственной службы.

В 1999 году был принят Закон «О государственной службе», направленный на реализацию конституционного права граждан на равный доступ к государственной службе, её профессионализацию и законность, отбор и продвижение государственных служащих по службе на принципах меритократии («системы заслуг»).

В 2003 года Казахстан перешел на конкурсно-карьерную модель государственной службы.

Следующий шаг по совершенствованию государственной службы был сделан в июле 2005 года, когда в Закон «О государственной службе» были внесены изменения. Нововведениями Закона стали:

- институт ротации политических государственных служащих;
- наделение Агентства полномочиями по согласованию досрочного снятия дисциплинарных взысканий за совершение коррупционных правонарушений и по разработке предложений по повышению качества услуг, предоставляемых государственными органами.
- распространение института перевода на сотрудников правоохранительных органов;
- возможность занятия административной государственной должности на внеконкурсной основе для судей, прекративших свои полномочия;
- запрет государственным служащим, имеющим неснятое дисциплинарное взыскание за коррупционное правонарушение, занимать административные государственные должности в порядке перевода;
- новое основание прекращения административной государственной службы – вступление в силу обвинительного приговора суда;
- запрет для лиц, совершивших коррупционные преступления, поступать на государственную службу;
- освобождение госслужащих, имеющих стаж государственной службы не менее 20 лет, от процедуры тестирования при прохождении ими аттестации.

Указом Президента от 3 мая 2005 года был утвержден Кодекс чести государственных служащих Республики Казахстан, который носит ярко выраженный антикоррупционный характер и состоит из детализированных норм, предъявляемых к поведению госслужащих. В каждом государственном органе заведена Книга контроля этики, в которой граждане могли письменно сообщать о фактах нарушения их законных прав

и норм Кодекса со стороны госслужащих. Указом Президента от 14 апреля 2005 года «О мерах по усилению борьбы с коррупцией, укреплению дисциплины и порядка в деятельности государственных органов и должностных лиц» образованы дисциплинарные советы Агентства в областях, городах Астане и Алматы.

Была проделана огромная работа. И, тем не менее, в выступлении Главы государства 1 сентября 2006 года на открытии третьей сессии Парламента и в Послании к народу страны 2007 года снова подчеркивается «необходимость комплексного решения накопившихся проблем в сфере государственного управления» [4].

К 2005-2006 гг. стало очевидно, что главным ограничителем конкурентоспособности экономики стали институты государственного управления [5] – и казахстанская административная реформа обрела новое качество.

В 2007 году

1) вышел Указ Президента РК «О некоторых вопросах административной реформы», который позволил руководителям госорганов иметь такую штатную численность, с которой он способен работать, а все средства от оптимизации государственных служащих можно направить на повышение заработной платы сотрудников: численность команды на госслужбе можно сокращать, а деньги на их содержание остаются. В результате можно малым числом делать ту же работу, и при этом больше зарабатывать. (К сожалению, многие руководители этим указом не воспользовались. Как показал анализ, проведенный Агентством РК по делам государственной службы, многие держатся за численность штата.)

2) Правительством были утверждены типовые стандарты и регламенты оказания государственных услуг, а также реестр государственных услуг, оказываемых физическим и юридическим лицам – таких услуг уже насчитывается 132 вида [6]. В этих документах был определен круг управленческих действий, который ранее был неизвестен потребителю, что создавало различного рода «лазейки» для чиновников: от произвольного требования всевозможных справок до прямого произвола в определении сроков исполнения запросов, ходатайств и обращений [7].

3) была проведена большая работа по разграничению функций и полномочий госорганов. Много государственных функций было передано в конкурентную среду. Созданы государствен-

ные холдинги и СПК, которые также приняли часть госфункций, выполнявшихся ранее министерствами и акиматами.

4) подписан Указ Президента «Об оптимизации должностей государственных служащих», согласно которому вносятся изменения в реестр должностей государственных служащих.

5) Указом главы государства «О статусе и полномочиях ответственного секретаря центрального исполнительного органа Республики Казахстан в министерствах и ведомствах теперь появится должность, равная по статусу первому замуководителя государственного органа. Ответственные секретари будут назначаться президентом и подчиняться лично ему, а также премьеру и своему непосредственному руководителю.

Обращает на себя внимание формулировка, связанная с контролем за деятельностью ответсекретарей. Данный контроль «...осуществляют Глава государства либо по его уполномочию Администрация Президента Республики, а также Премьер-Министр Республики и руководитель соответствующего центрального исполнительного органа». Как видно, слово «либо» предполагает, что будут как минимум две категории ответсекретарей – подчиненных непосредственно Президенту и Администрации Президента. А это на бюрократическом языке означает еще одно деление «по весу».

Так или иначе, можно сказать, что в структуре госорганов появилась фигура второго по значению руководителя, несменяемого при замене министра. Сосредоточение в его руках всей полноты административного руководства (кадры, аппарат, структурные и территориальные подразделения, разработка основных стратегических решений, то есть все стороны обеспечения слаженной работы управленческой машины) создает предпосылки для формирования казахстанского аналога современного управленческого «истеблишмента», для которого основным критерием отбора и выживаемости должен по замыслу стать именно критерий успешного управленца. Разумеется, он призван выполнять и чисто политическую функцию «государева ока».

Сравнивать это нововведение, по сути, не с чем. Институт статс-секретарей в странах Запада является продуктом совсем другого политического механизма и вполне сменяем по политическим причинам. Российский аналог статс-секретарей имеет весьма ограниченную

функцию – организацию законопроектной работы по профилю своего ведомства, представительство и сотрудничество в палатах Федерального Собрания. Но у него есть и неписаная функция доверенного лица Президента и премьера в том или ином органе. Есть еще одно существенное отличие казахстанского ответсекретаря от его российского коллеги. В России особенности статуса и типового должностного регламента статс-секретаря определяются постановлением правительства в развитие указа Президента РФ. Одновременно типовой регламент данной должности устанавливает критерии, которым назначенец должен соответствовать. Это – высшее профессиональное образование, стаж на госслужбе и по профессии, наличие профессиональных юридических знаний и необходимых навыков. В Казахстане же всего этого нет, и эта разница весьма существенна в плане открытости механизма назначения на должность ответсекретаря [7].

В 2008 г. Агентство РК по делам госслужбы утвердило новые типовые квалификационные требования к должностям административной государственной службы. Принципиально новое явление – ежеквартальная оценка качества работы административного госслужащего. По десятибалльной системе будет создан рейтинг каждого госслужащего, исходя из которого руководитель может премировать сотрудника, делать надбавку к зарплате или, в случае низкого рейтинга, – направить на переобучение [8].

В Послании Президента народу Казахстана 2008 г. было отмечено, что: «Правительство должно ускоренными темпами реализовать предусмотренные административной реформой меры по развитию системы государственного управления Казахстана на принципах результативности, прозрачности и подотчетности обществу с учетом лучшего международного опыта. Эти новые подходы должны быть отработаны на пилотных государственных органах в 2008 году – Министерствах юстиции, экономики и бюджетного планирования, финансов и акимате Южно-Казахстанской области» [9]. Как подчеркнул Премьер-министр РК К.Масимов, «мероприятия предлагаемой административной реформы системы государственного управления и модернизация исполнительной власти будут проводиться в следующих основных направлениях:

- совершенствование структуры государственных органов;

- увеличение зарплаты государственных служащих и повышение производительности их труда;
- оптимизация количества государственных служащих; достижение высокого качества государственных услуг;
- внедрение новых подходов в бюджетном процессе;
- повышение стабильности, устойчивости и управляемости госаппарата; снижение коррупции;
- формирование позитивного имиджа государственной службы» [6].

Президент и Правительство Казахстана придают огромное значение дальнейшему развитию административной реформы.

Однако система государственного управления по-прежнему характеризуется

- разрывом между центральными и местными органами власти, в результате которого правительство живет в своем мире «красивых» социально-экономических программ, а средний и низовой уровень бюрократического аппарата существует по своим законам «глухого телефона» и «синдрома временщика»;
- внутриведомственной конкуренцией, которая тесно связана с внутриэлитными процессами, а также с практикой сращивания бизнеса и власти [10].

В 2008 года Дисциплинарные советы Агентства РК по делам госслужбы рассмотрели 3613 обращений физических и юридических лиц о фактах нарушений законодательства о борьбе с коррупцией и Кодекса чести государственных служащих [11]. На основании вынесенных дисциплинарными советами рекомендаций к дисциплинарной ответственности в 2008 году привлечены 1665 госслужащих, в том числе 63 человека уволены с занимаемых должностей. За 2008 год по рекомендациям дисциплинарного совета к ответственности были привлечены 253 политических государственных служащих, что в 1,5 раза больше, чем в 2007 году [12].

Главное препятствие, по мнению автора концепции казахстанской административной реформы 1999 года А. Байменова – недостаточная готовность «противостоять тем силам, которые не хотят прозрачной работы административного аппарата, /.../ идти на дискомфорт во взаимоотношениях с министрами и Акимами.

«Большинство структур, павших жертвами административных реформ, не успели даже

пройти апробацию временем. А мотивы некоторых постановлений вообще вызывают легкую оторопь. В одном из министерств, объясняя третью за год реформу, сообщили, что, мол, «шефу не понравились названия комитетов, которые придумал его предшественник»» [13].

Так, 4 октября 2004 г. правительство утвердило типовую структуру местного государственного управления, которую должны были ввести с 1 января 2005 г. 27 декабря 2005 г. структуру, продержавшуюся менее года, начали менять. 20 марта 2008 г. типовая структура областного акимата, продержавшись три с лишним года, была заменена на новую, состоящую из аппарата акимата и 21 управления.

Кроме территориальных органов министерств, агентств и комитетов существуют межрегиональные департаменты и инспекции, причем распределение регионов по ним не стандартизировано. Так, на каждый регион приходится по 2 структуры, занимающихся социальной политикой, 5 структур по чрезвычайным ситуациям, 4 – по здравоохранению, 3 – по строительству и т. д. Кроме того, в регионах были созданы социально-предпринимательские корпорации, к которым отошли (по объективным или субъективным причинам) активы, бывшие ранее в ведении акиматов.

В этом контексте уже не удивляет рост численности государственного аппарата. Если в 2003 году в стране насчитывалось около 79 тыс. государственных служащих, то в 2008 году – уже более ста тысяч [14]. Хотя в 2007 г. выступая на парламентских слушаниях на тему «Административная реформа», глава казахстанского правительства К.Масимов «эффективность работы госаппарата пропорционально не возросла» [15].

В Послании Президента народу Казахстана 2008 г. было отмечено, что «одним из ключевых элементов административной реформы должна стать новая кадровая политика в стране. Человеческий фактор становится определяющим на современном этапе развития. Необходимо разработать современные подходы, направленные на формирование в системе государственного управления профессионального ядра управленцев новой формации» [9].

В Агентстве РК по делам государственной службы считают, что госслужащему должны быть присущи три качества высокопрофессиональный, высокомотивированный и высокоэтичный. «Большая проблема – регионы, счита-

ет бывший председатель Агентства РК по делам государственной службы Г.Р. Абдрахимов, – Мы пишем программы, стратегии... Но если завтра в регионах, которые являются главными исполнителями этих программ, будут сидеть люди, которые не понимают этого, то все эти программы превратятся просто в бумагу. Мы сейчас закладываем в концепцию механизм, направленный на повышение профессионализма сотрудников местных исполнительных органов» [16].

Агентство прорабатывает вопросы формирования новых подходов к профессионализации государственной службы. Среди которых, внедрение системы отбора госслужащих по компетенциям и ориентация мотивации государственных служащих на рынок труда [17].

Эксперты высказали единое мнение о необходимости внедрения методов отбора персонала государственной службы, основанных на оценке профиля компетенций. Как отметил доцент кафедры психологии Евразийского Национального Университета А. Нурадинов, внедрение новых методов отбора и оценки персонала, основанных на оценке психологических данных и профессиональных способностей личности позволит укрепить государственную службу. Вице-президент Ассоциации психологов Казахстана Т. Абдрашитова подчеркнула, что в условиях финансового кризиса требуется значительная корректировка системы отбора персонала государственной службы, в стране есть возможность использовать лучшие технологии рекрутинга, основанные на опыте ведущих мировых компаний [18].

Очевидно, что появление нового поколения казахстанской элиты, которые рассматривали бы себя в качестве менеджеров, нанятых народом для оказания государственных услуг, займет достаточно много времени. Однако текущие потребности политического и экономического развития не дают возможности ждать. Эффективная реализация государственных программ необхо-

дима уже сейчас.

Президенту как вдохновителю и проводнику административной реформы необходима поддержка населения. Без такой поддержки благие намерения и планы так и останутся на бумаге [18].

В конце 2008 г в Казахстане был принят ряд законов, направленных на дальнейшую демократизацию общества:

- О внесении изменений и дополнений в Конституционный закон РК «О выборах в РК»;
- О внесении изменений и дополнений в Закон РК «О политических партиях»;
- О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты РК по вопросам средств массовой информации;
- О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты РК по вопросам местного государственного управления и самоуправления.

Принятие этого пакета законов является отражением изменений, которые предстоят казахстанской социальной культуре. Сегодня мы наблюдаем отсутствие или очень низкий инновационный потенциал в казахстанской системе управления и стремительный рост активности, креативности, инновационности в самоорганизующемся гражданском социуме. Новому поколению казахстанской элиты предстоит стать носителем изменений, научиться формировать качественно новый набор моделей управления.

Как отметил Президент Н.А.Назарбаев в «Стратегии Казахстан-2050» начался второй этап административной реформы, которая, прежде всего, затронет государственный аппарат. Президентом подписан Закон о новой системе госслужбы, который обеспечивает усиление антикоррупционных мер, повышение прозрачности отбора госслужащих, внедрение принципа меритократии, то есть продвижения лучших кадров [19].

Литература

1 Назарбаев Н.А. Долгосрочная стратегия развития Казахстана «Казахстан – 2030». Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев. Послание Президента страны народу Казахстана // www.akorda.kz/page.php?page_id=11&lang=1.

2 Указ Президента Республики Казахстан от 28 августа 2006 года № 167 «О Стратегии территориального развития Республики Казахстан до 2015 года» // www.akorda.kz.

- 3 Абуева Н.А. Политическая элита в условиях модернизации государственного управления Республики Казахстан: дисс... д.полит.н. – Алматы: АГУ, 2007. – 344 с.
- 4 Выступление Президента РК Н.А. Назарбаева на объединенном заседании Парламента // Казахстанская правда. – 2006. – 2 сентября. – С.3.
- 5 Сатпаев Д. Болевые точки политической системы Казахстана. Риски для конкурентоспособности. Доклад в Дискуссионном клубе демократов (ОПМК) 12 мая 2008 г. // www.russians.kz/politics/11-bolevye-tochki-politicheskoy-sistemy.html.
- 6 Масимов К. Углубление административных реформ – это поручение главы государства // Вечерняя Астана. – 2008. – № 157. – С.7
- 7 Коршунов В. Административная реформа в Казахстане: куда двигаться дальше? // www.alternativakz.org/index.php?go=analitika&in=view&id=4.
- 8 Сагитова А. Грядет административная реформа // Звезда Прииртышья. – 2008. – 5 февраля. – С.2.
- 9 Послание Президента Нурсултана Назарбаева народу Казахстана. «Рост благосостояния народа Казахстана – главная цель государственной политики» (06.02.2008г.) // www.kazakhemb.org.il/?CategoryID=247&ArticleID=472.
- 10 100 дней, которые не потрясли Казахстан // www.risk.kz/pages.php?id=2&id_m=202.
- 11 Состоялось заседание Коллегии Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы (18.09.2008г.) // www.kyzmet.kz/.
- 12 253 политических госслужащих привлечены к дисциплинарной ответственности в 2008 г. // www.interfax.kz/?lang=rus&int_id=10&function.
- 13 Ашимбаев Д. Путеводитель по административной реформе // Международный деловой журнал Kazakhstan. – 2008. – №2. – С.5.
- 14 Мониторинг состояния кадров государственной службы Республики Казахстан // www.kyzmet.kz/?type=news&id_1=0&id_2=5&lang=ru&nid=293.
- 15 Каримов М. Шесть блоков административной реформы в Казахстане // www.government.kz.
- 16 Интервью председателя Агентства РК по делам государственной службы Абдрахимова Г.Р. газете «Новое поколение» // www.kyzmet.kz/?id_1=3&type=news&lang=&nid.
- 17 В Агентстве Республики Казахстан по делам государственной службы состоялся круглый стол по теме «Управление человеческими ресурсами в условиях финансового кризиса» (30.10.2008) // www.kyzmet.kz.
- 18 Константинов А. Конкурентоспособность до востребования // Эксперт Казахстан. – 2007. – №7. – С.8.
- 19 Послание Президента РК Н.А. Назарбаева народу Казахстана. Стратегия «Казахстан-2050» (14.12.2012г.) // www.kazembassy.ru/en/presssluzhba/newsen/5-politika/5774-visgoslic124.

References

- 1 Nazarbaev N.A. Dolgosrochnaya strategiya razvitiya Kazahstana «Kazahstan-2030». Protvetanie, bezopasnost' I uluchshenie blagosostoyaniya vseh kazahstantcev. Poslanie Prezidenta strany narodu Kazahstana // www.akorda.kz/page.php?page_id=11&lang=1.
- 2 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 28 avgusta 2006 goda № 167 «O Strategii territorialnogo razvitiya Respubliki Kazahstan do 2015 goda» // www.akorda.kz.
- 3 Abueva N.A. Politicheskaya elita v usloviyah modernizatsii gosudarstvennogo upravleniya Respubliki Kazahstan: Diss... d.polit.n – Алматы: АГУ, 2007 – 344 с.
- 4 Vystuplenie Prezidenta Respubliki Kazahstan N.A.Nazarbaeva na ob'edinennom zasedanii Parlamenta // Kazahstanskaya pravda. – 2006. – 2 sentyabrya. – S.3.
- 5 Satpaev D. Bolevie tochki politicheskoy sistemy Kazahstana. Riski dlya konkurentosposobnosti. Doklad v diskussionnom klube demokratov (OPMK) 12 maya 2008 g. // www.russians.kz/politics/11-bolevye-tochki-politicheskoy-sistemy.html.
- 6 Masimov K. Uglublenie administrativnyh reform – eto poruchenie glavy gosudarstva // Vechernyaya Astana. – 2008. – № 157. – S.7
- 7 Korshunov V. Administrativnaya reforma v Kazahstane: kuda dvigat'sya dal'she? // www.alternativakz.org/index.php?go=analitika&in=view&id=4.
- 8 Sagitova A. Gryadet administrativnaya reforma // Zvezda Priirtyshya. – 2008. – 5 fevralya. – S.2.
- 9 Poslanie Prezidenta strany N.A.Nazarbaeva narodu Kazahstana. «Rost blagosostoyaniya naroda Kazahstana – glavnaya tsel' gosudarstvennoy politiki» (06.02.2008g.) // www.kazakhemb.org.il/?CategoryID=247&ArticleID=472.
- 10 100 dney, kotorye ne potryasli Kazahstan // www.risk.kz/pages.php?id=2&id_m=202.
- 11 Sostoyalos' zasedanie Kollegii Agenstva Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoy sluzhby (18.09.2008g.) // www.kyzmet.kz/.
- 12 253 politicheskikh gossluzhashih privlecheny k disciplinarnoy otvetstvennosti v 2008 g. // www.interfax.kz/?lang=rus&int_id=10&function=view.

-
- 13 Ashimbaev D. Putevoditel' po administrativnoy reforme // Mezhdunarodniy delovoy zhurnal Kazakhstan. – 2008. – №2. – С.5.
 - 14 Monitoring sostoyaniya kadrov gosudarstvennoy sluzhby Respubliki Kazakhstan // www.kyzmet.kz/?type=news&id_1=0&id_2=5&lang=ru&nid=293.
 - 15 Karimov M. Shest' blokov administrativnoy reform v Kazahstane // www.goverment.kz.
 - 16 Interv'yu predsedatelya Agenstva RK po delam gossluzhby Abdrahimova G.R. gazette «Novoe pokolenie» // www.kyzmet.kz/?id_1=3&type=news&lang.
 - 17 V Agenstve po delam gosudarstvennoy sluzhby sostoyalsya krugliy stol po teme «Upravlenie chelovecheskimi resursami v usloviyah finansovogo krizisa» // www.kyzmet.kz.
 - 18 Konstantinov A. Konkurentosposobnost' do vostrebovaniya // Ekspert Kazahstan. – 2007. – №7. – С.8.
 - 19 Poslanie Prezidenta strany N.A.Nazarbaeva narodu Kazahstana. Strategiya «Kazahstan-2050» (14.12.2012g.) // www.kazembassy.ru/en/presssluzhba/newsen/5-politika/5774-visgoslic124.