



ХҒТАР 06.77.59
Ғылыми мақала

<https://doi.org/10.32523/2789-4320-2025-1-306-321>

Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің мәселелері мен болашағы

А.Р. Мукушева^{*1}, М.А. Серикова¹, С. Christauskas²

¹Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан

²Кауна Коллегия жоғары оқу орны, Каунас, Литва

(E-mail: ¹suleimenova.ar@bk.ru, ²madinaserikova81@gmail.com, ³ceslovas.christauskas@gmail.com)

Аңдатпа. Кадрлық секторының жағдайын бағалауға және адами ресурстарын тиімді пайдалану үшін қолда бар резервтерді анықтауға мүмкіндік беретін кадрлық көрсеткіштерді талдаусыз мемлекеттік қызметшілердің тиімді қызметі мүмкін емес.

Кадрлық ресурстарының тиімділігіне мемлекеттік аудит жүргізудің маңызды міндеттерінің бірі еңбек және әлеуметтік-еңбек қатынастары саласындағы қызметті, еңбек қызметі мен еңбек қатынастарын оңтайландыру бойынша ұсыныстар әзірлеу мүмкіндігін бағалау болып табылады. Кадрлық ресурстарының тиімділігінің мемлекеттік аудиті кадрлық ресурстарының толық және тиімді пайдаланылуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Бұл мақалада Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің мәселелері мен даму перспективалары қарастырылған. Мақаланың әдістемелік негізі сипаттау, талдау, салыстыру, абстракциялау және басқа зерттеу әдістерін қамтиды. Мақаланың ақпараттық негізі ғылыми жарияланымдар материалдарына, статистика органдарының деректеріне және оқу әдебиеттеріне негізделген. Мақалада Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитін дамытуға байланысты негізгі проблемалар анықталған.

Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің әдістемесін әзірлеуге назар аударылады. Сонымен қатар, кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің әртүрлі тәсілдері мен құралдарын есепке алатын жоғары сапалы әдістемелік қамтамасыз етуді қалыптастыруға назар аударылады. Мақаланың материалдары кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті саласындағы одан әрі зерттеулер үшін, сондай-ақ тиісті пән бойынша осы тақырып бойынша дәріс материалдарын дайындау үшін пайдаланылуы мүмкін.

Түйін сөздер: кадрлық ресурстар, мемлекеттік аудит, мемлекеттік қызметшілер

Received 8.10.2024. Revised 12.03.2025. Accepted 07.02.2025. Available online 31.03.2025

Кіріспе

Қазақстан Республикасының кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті қазіргі заманғы мемлекеттік басқару жүйесін дамытудың маңызды бағыты болып табылады. Бұл тақырыпты таңдау мемлекеттік органдарда адами капиталды бағалау мен басқарудың қолданыстағы әдістерін жетілдіру қажеттілігімен түсіндіріледі. Мемлекеттік қызметшілер жұмысының сапасына қойылатын талаптардың артуы және мемлекеттік сектор қызметінің тиімділігін арттыру жағдайында кадрлық ресурстарының аудитіне жаңа әдістемелік тәсілдерді әзірлеу өте өзекті болып отыр.

Бұрынғылардың тәжірибесі көрсеткендей, бүгінгі күнге дейін кадрлық ресурстарын тексеру мәселесі ғылыми әдебиеттерде жеткілікті түрде зерттелмеген, бұл персоналды тиімді басқару тетіктерін түсінуде елеулі олқылықтарды тудырады. Сонымен бірге мемлекеттік аудиттің халықаралық стандарттары мен тәжірибесінің болуы (мысалы, INTOSAI) Қазақстанда озық тәжірибені енгізудің жаңа перспективаларын ашады. Қазақстан жағдайында бұл тақырып бойынша жүйелі зерттеулердің жоқтығы тақырыпты таңдаудың өзектілігін растайды, ал ғылыми негізделген әдістемелік тәсілдерді әзірлеу мемлекеттік басқару сапасын арттыруға ықпал етеді.

Зерттеудің өзектілігі кадрлық ресурстарын басқаруды жетілдіру арқылы мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттырудағы жалпы қызығушылықта. Қазақстанда мемлекеттік процестерді цифрландыру және мемлекеттік аудит жүйесін реформалау жүргізіліп жатқан кезде адами капиталды ұтымды пайдалану мәселелері өзекті бола түсуде. Тақырыптың практикалық маңыздылығын персоналдың мемлекеттік аудиті әдістемесін әзірлеу мемлекеттік органдардың ашықтығы мен жауапкершілігін арттыруға ықпал ететіндігімен расталады, бұл өз кезегінде ұлттық стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етеді.

Зерттеу объектісі Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарындағы кадрлық ресурстарын мемлекеттік басқару жүйесіне шолу болып табылады. Зерттеу пәні мемлекеттік органдарда кадрлық ресурстарын пайдалану тиімділігін бағалауға бағытталған мемлекеттік аудиттің әдіснамалық аспектілері болып табылады.

Әдебиетке шолу

Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті мемлекеттік сектордағы ашықтық пен есептілікті қамтамасыз етудің негізгі құралы болып табылады. Қолданыстағы әдебиеттерді талдау осы тақырыпқа арналған зерттеудің бірнеше бағыттарын анықтауға мүмкіндік береді.

Америкалық және еуропалық ғалымдар, соның ішінде Р. Бен мен И. Кант, сондай-ақ К. Поллит пен Гирт Буккаэрт мемлекеттік басқару тиімділігі мәселелерін персонал аудиті арқылы зерттейді. Кадрлық ресурстарын басқару және оның аудиті мәселелері А.Смит, М.Вебер, Ф.Тейлор, П.Дракер, Э.Лоусон, К.Армстронг, В.С. сияқты классиктер мен қазіргі батыс зерттеушілерінің еңбектерінде терең зерттелген. Менеджмент теориясының негізін қалаған Деминг, Р.Каплан, М.Портер және т.б., еңбек ресурстарын пайдалану тиімділігін бағалау [1-6]. Д.Нортон, Р.Бредли, Т.Дэвенпорт және Дж.Стогдилл сияқты қазіргі зерттеушілер әртүрлі секторлардағы, соның ішінде мемлекеттік сектордағы

кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін өлшеу және бағалау мәселелеріне назар аударады [7-8]. Жақын шетелдердің қазіргі экономистері Д.А. Панков, Е.Н. Синева, С.В. Степашин және басқалары сонымен қатар кадрлық ресурстарын пайдалану тиімділігін бағалау және мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігін тексеру мәселелерін қарастырады. Олардың жұмысы мемлекеттік органдарға аудит жүргізудің әдістері мен тәсілдерін әзірлеуге және олардың қызметін, оның ішінде кадрлық саясаттың тиімділігін бағалауға бағытталған.

Бар зерттеулерге қарамастан, қазақстандық ғылыми әдебиетте кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің теориялық, әдіснамалық және әдістемелік негіздеріне арналған жұмыстардың өте шектеулі саны бар екенін атап өткен жөн. Кадрлық ресурстарын басқару және тиімділікті бағалау мәселелері белсенді түрде зерттеліп жатқанымен, мемлекеттік аудиттің дамымаған аспектісі болып қала береді. Қазіргі уақытта Қазақстанның экономикалық ғылымында мемлекеттік сектордағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін тексерудің теориялық және әдістемелік негіздерін ашатын біртұтас және жалпы қабылданған тұжырымдама жоқ.

Л.З. Бейсенова, Нурхалиева Д.М., Сембиева Л.М. өз еңбектерінде Қазақстандағы мемлекеттік аудит пен қаржылық бақылаудың дамуын зерттеп, қазіргі үлгілерді талдап, оларды жетілдіру бағыттарын ұсынады [9].

Б.А. Алибекова мен Л.З. Бейсенова сияқты қазақстандық авторлардың еңбектерінде мемлекеттік қызметшілердің тиімділігін арттырудағы және ұлттық мақсаттарға жетудегі рөліне баса назар аудара отырып, аудиттің әдістемелік аспектілері көрсетілген. Зерттеулер кадрлық саясатының тиімділігін арттыру үшін халықаралық тәжірибені жергілікті жағдайларға бейімдеу қажеттілігін көрсетеді [10].

Е.А. Капогузов, Г.Қ. Сулейменова «Қазақстан Республикасындағы стратегиялық басқару және ұйымдық даму контекстінде мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау» жұмысында Қазақстандағы мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін талдайды, оны жетілдіру бойынша ұсыныстар береді [11].

И.Н. Дауранов пен А.С. Кожумов «Мемлекеттік стратегиялық жоспарлаумен басқарудың тиімді моделін қалыптастыру әдістемесі» мақаласында кадрлық ресурстарын басқару аспектілерін қамтитын мемлекеттік жоспарлаудың тиімді моделін әзірлеу тәсілдерін талқылайды [12].

Бар зерттеулерге қарамастан, қазақстандық ғылыми әдебиетте кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің теориялық, әдіснамалық және әдістемелік негіздеріне арналған жұмыстардың өте шектеулі саны бар екенін атап өткен жөн. Кадрлық ресурстарын басқару және тиімділікті бағалау мәселелері белсенді түрде зерттеліп жатқанымен, мемлекеттік аудиттің дамымаған аспектісі болып қала береді. Қазіргі уақытта Қазақстанның экономикалық ғылымында мемлекеттік сектордағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін тексерудің теориялық және әдістемелік негіздерін ашатын біртұтас және жалпы қабылданған тұжырымдама жоқ. Отандық әдебиеттерде осы саладағы мемлекеттік аудитке арналған кешенді зерттеулердің жетіспеуі байқалады, бұл Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін арттыру үшін жүйелі көзқарас пен әдістемелік базаны әзірлеу қажеттілігін растайды. Жүргізілген талдау кадрлық аудитте орын алған олқылықтарды, оның ішінде мемлекеттік қызметшілердің қызметін жеткіліксіз бағалауды анықтауға мүмкіндік берді.

Зерттеудің мақсаты

Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің мәселелері мен болашағын қарастыру.

Зерттеу әдістері

Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқарудың мемлекеттік аудитін тиімді жүзеге асыруға кедергі болатын, оның тиімділігін арттыруға және халықаралық стандарттарға бейімделуге ықпал ететін негізгі мәселелер мен кедергілер қандай?

Қазақстан Республикасында халықаралық стандарттарды енгізу, аудиторлық рәсімдерді цифрландыру және аудиторлардың құзыреттілігін арттыру арқылы адам ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің әдіснамасын жетілдіру мемлекеттік басқарудың ашықтығы мен тиімділігін арттыруға, елдің әлеуметтік-экономикалық дамуының стратегиялық басымдықтарына сәйкес кадр саясатын қарастыруға мүмкіндік береді.

«Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің мәселелері мен болашағы» тақырыбы бойынша терең және жүйелі зерттеу жүргізу үшін жалпы ғылыми және арнайы зерттеу әдістері қолданылды. Жалпы ғылыми әдістерге мәліметтерді талдау, синтездеу, индукция мен дедукция, зерттелетін материалды жалпылау және абстракциялау, әртүрлі құбылыстарды салыстыру жатады. Зерттеу барысында көптеген өзара байланысты аспектілерді қамтитын күрделі жүйе ретінде кадрлық ресурстарын басқаруды зерттеуді қамтитын жүйелік тәсіл қолданылды.

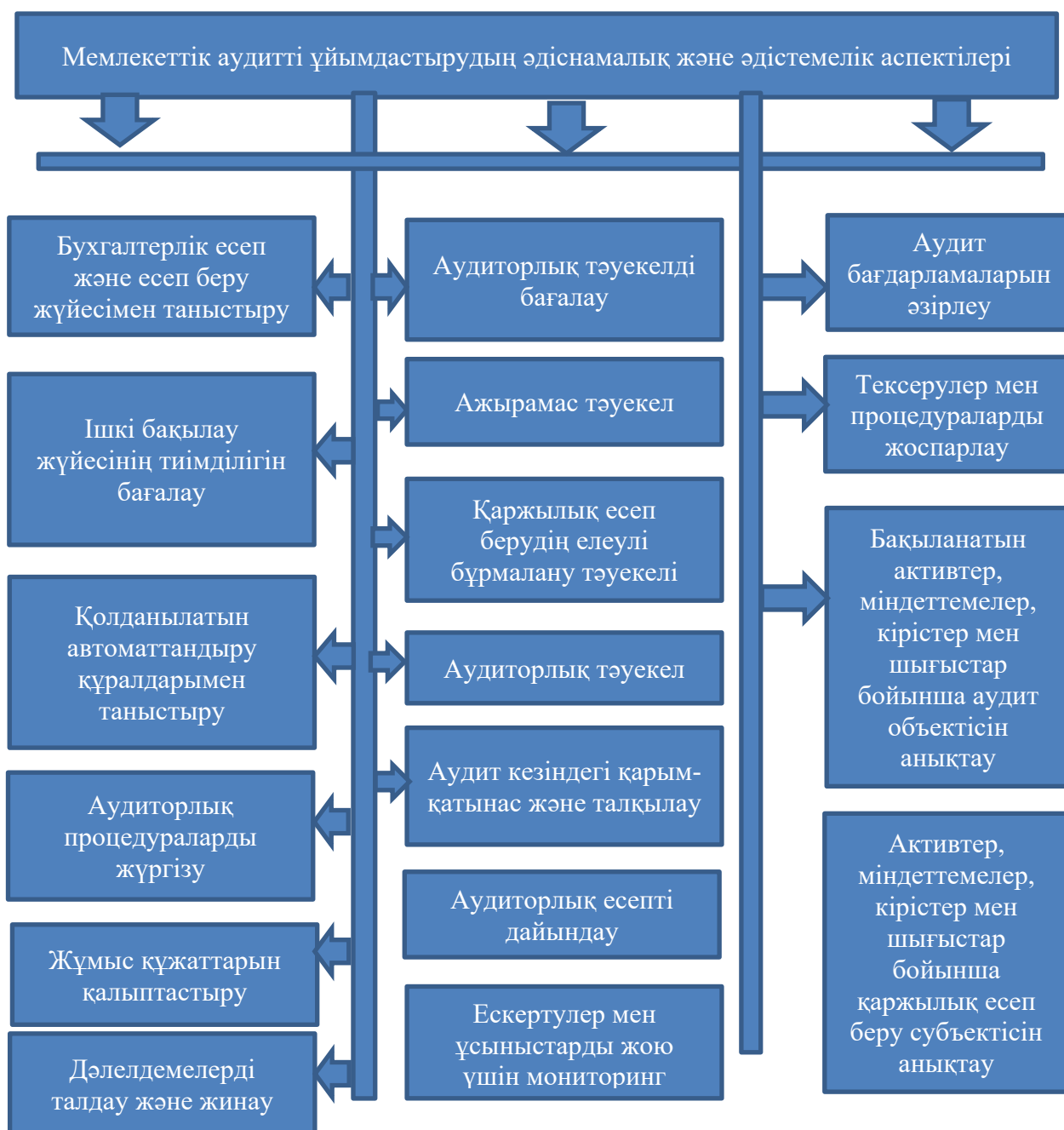
Арнайы зерттеу әдістеріне кадрлық ресурстарын басқаруды реттейтін нормативтік құқықтық актілердің мазмұнын талдау, кадр саясатының экономикалық және әкімшілік тиімділігін талдау, қазіргі жағдайды бағалау және кадрлық ресурстарын басқару динамикасын анықтау үшін статистикалық зерттеу әдістері кірді.

Ақпараттық базаға мемлекеттік ресурстарды басқару саласындағы ұлттық және шетелдік заңнамалар, мемлекеттік аудитінің халықаралық стандарттары (ISSAI), мемлекеттік аудитті реттейтін процедуралық стандарттар, Қазақстан Республикасының уәкілетті органдарының статистикалық деректері, Интернет-материалдар, сондай-ақ мемлекеттік басқару мәселелері бойынша ғылыми жарияланымдар және кадр саясаты. Мұндай әдістер кешенін қолдану кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің мәселелерін терең зерттеуге және оны жетілдірудің перспективалық бағыттарын тұжырымдауға мүмкіндік берді.

Зерттеу нәтижелерін талқылау

Мемлекеттің стратегиялық міндеттерін жүзеге асыруға кадрлық ресурстарының әсерін бағалауға ерекше көңіл бөлінеді. Осы аспектіде ұсынылған әдістемелік тәсілдер тек әкімшілік және процессуалдық құқық бұзушылықтарды анықтауға ғана емес, сонымен қатар кадрлық ресурстарын бөлу және дамытуға байланысты басқару шешімдерінің тиімділігін бағалауға бағытталған. Аудиттің негізгі элементі тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу болып табылады, бұл персоналды басқаруда туындайтын мәселелердің ықтималдығын дәлірек бағалауға және түзету шараларын уақтылы қабылдауға

мүмкіндік береді. Кадрлық ресурстарды басқарудың мемлекеттік аудитінің әдістемесі кешенді бағалауды қамтамасыз ететін дәйекті және кешенді көзқарасқа негізделген (1 сурет).



Сурет 1. Мемлекеттік аудитті ұйымдастырудың әдістемелік аспектілері

Ескерту: авторлармен құрастырылған [9].

Бірінші кезеңде кадрлық саясаттың мемлекеттің стратегиялық басымдықтарына сәйкестігін талдауға, сондай-ақ кадрлардың біліктілік деңгейі мен кәсіби жарамдылығын бағалауға бағытталған аудиттің негізгі мақсаттары мен міндеттері тұжырымдалады.

Әдістеменің маңызды бөлігі персоналды басқарумен байланысты тәуекелдерді талдау болып табылады. Бұл талдау персоналдың тұрақтамауы, кәсіби құзыреттердің болмауы немесе негізгі функцияларды орындамау тәуекелдері сияқты факторларды анықтауға көмектеседі, бұл персонал жүйесінің өзгеретін талаптарға бейімделу және икемді болып қалу әлеуетін бағалауға мүмкіндік береді.

Бірінші кезеңде кадрлық ресурстарды, оларға жүктелген міндеттер мен мемлекеттік қызметке кіру мәселелеріне ерекше назар аударады. Аудит процесі ішкі және сыртқы дерекқорларды, есептер мен статистиканы қоса алғанда, әртүрлі көздерден деректерді жинайды және талдайды. Жалпы статистиканы талдау кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің маңызды құралы болып табылады. Ол аудиторларға ағымдағы жағдайды объективті бағалауға, проблемаларды анықтауға және кадрлық ресурстарын басқаруды оңтайландыру бойынша ұсыныстарды тұжырымдауға мүмкіндік береді. Талдауға мысал ретінде 1-кестеге сәйкес ресми статистиканы өңдеуді келтіруге болады.

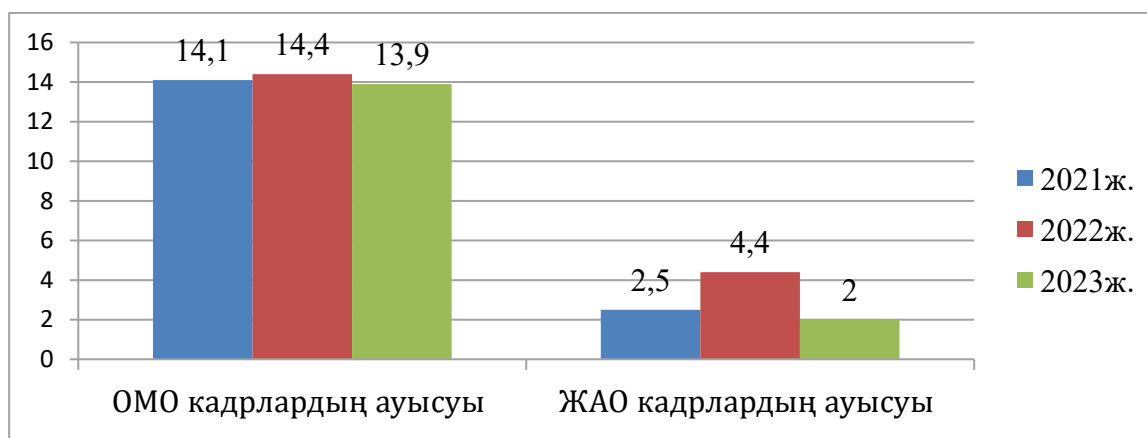
Кесте 1. 2021-2023 жылдарға арналған Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын сипаттайтын негізгі көрсеткіштері

Көрсеткіштер	2021 ж.	2022 ж.	2023 ж.	Өзгеруі, 2023/2022 жж.	
				Абс.	%
Жұмыс күші (адамдар)	9 256 757	9 429 809	9 534 114	104305	1,1
Жұмыспен қамтылған халық (адам)	8 807 113	8 971 539	9 081 920	110381	1,2
– жалдамалы жұмысшылар (адамдар)	6 710 206	6 847 300	6 893 429	46129	0,7
– өзін-өзі жұмыспен қамтығандар (адамдар)	2 096 907	2 124 239	2 188 491	64252	3,0
Жұмыссыз халық (адам)	449 644	458 270	452 194	-6076	-1,3
Жұмыссыздық деңгейі (%)	4,9	4,9	4,7	-0,2	-4,1
Жастар арасындағы жұмыссыздық деңгейі (%)	5,2	5,1	3,5	-2	-31,4
Жұмыс күшіне кірмейтін адамдар (адамдар)	4 093 294	4 301 439	4393533	92 094	2,1

Ескертпе: [12] әдебиет негізінде авторлармен құрастырылған

1-кестеге сәйкес 2021-2023 жылдар аралығында жұмыс күшінің 277 357 адамға, ал жұмыспен қамтылған халық санының 274 807 адамға өсуі байқалады, бұл еңбек нарығындағы оң серпінді көрсетеді. Жұмыссыздық деңгейі 2021 жылғы 4,9%-дан 2023 жылы 4,7%-ға дейін төмендеді, бұл жұмыспен қамту жағдайының жақсарғанын көрсетеді. Жастар арасындағы жұмыссыздық деңгейі 2021 жылғы 5,2%-дан 2023 жылы 3,5%-ға дейін төмендеді, бұл жастарды еңбек нарығына интеграциялау бойынша табысты күш-жігерді көрсетеді. Қарастырылып отырған кезеңде бұл санаттың саны 300 239 адамға өсті,

бұл демографиялық өзгерістерге немесе басқа да әлеуметтік факторларға байланысты болуы мүмкін [12]. Ақпаратты талдағаннан кейін аудит кезінде тереңірек зерттеуді қажет ететін нақты мәселелер анықталады. Бұл жалдау тиімділігін арттыру, қызметкерлерді ұстап тұру және кәсіби дамыту сияқты мақсаттарды нақты тұжырымдауға көмектеседі. Содан кейін құзыретті бағалауды, жұмыс процестерін және жұмыс жағдайларын қоса алғанда, кадрлық ресурстарын басқарудың барлық негізгі аспектілерін қамтитын аудит жүйесі мен тәсілдер әзірленеді. Аудит тапсырмаларын тиімді орындау үшін қажетті уақыт шеңберлерін, ресурстарды және сапа критерийлерін белгілейді. Мемлекеттік аудитке заманауи көзқараста басты назар персоналды басқарудағы кемшіліктер мен ауытқуларды анықтауға ғана емес, сонымен қатар персоналды басқару жүйесін жетілдіру мақсатында осындай проблемалардың негізінде жатқан себептерді талдауға да аударылады. Кадрлық ресурстарды пайдалану тиімділігін бағалау мемлекеттік аудитте маңызды мәселе болып табылады. Егер кадрлық ресурстарын дамыту саласындағы мемлекеттік саясат бағаланатын болса, ол айналым көрсеткішіне әсер етуі мүмкін. Кадрлардың тұрақсыздығы мемлекеттік органдардың персоналды басқару саясатының тиімділігін көрсететін негізгі көрсеткіш болып табылады. Бағалау тәжірибесі кадрлардың тұрақсыздығы деңгейі мен мемлекеттік органдардағы персоналды басқару жүйесінің даму дәрежесі арасында тікелей байланысты көрсетті. Көрсеткіш мемлекеттік органдарды барынша кәсіби қызметкерлерді ұстап қалуға ынталандырады, кадрлардың тұрақсыздығы оңтайлы деңгейін қамтамасыз етеді. Кадрлардың жоғары тұрақсыздығы мемлекеттік орган қызметінің тиімділігіне үлкен қатер болып табылады және кетуге ниетті қызметкерлердің ғана емес, сонымен қатар жұмысын жалғастыратындардың да өнімділігіне әсер етеді (2 сурет).



Сурет 2.2021-2023 жж. Қазақстан Республикасындағы ОМО мен ЖАО кадрлардың ауысу динамикасы

Ескертпе: [12] әдебиет негізінде авторлармен құрастырылған

Айналым тиімді жұмыс істейтін ұжымды құруға кедергі келтіреді, тұтастай алғанда корпоративтік мәдениетке теріс әсер етеді және ұйымдастырушылық, кадрлық,

технологиялық және психологиялық қиындықтарды тудырады. Кадрлардың тұрақсыздығының елеулі салдары мемлекеттік органдардағы сабақтастықтың бұзылуы болып табылады.

Бағалау қорытындысы жергілікті атқарушы органдарда айналымның ең жоғары деңгейі тіркелгенін көрсетті. Мысалы, 2023 жылы орталық мемлекеттік органдар қызметкерлерінің тек 7,4%-ы ғана ауыстырылды. Жергілікті атқарушы органдарда айналым 13,9 пайызды құрады. Кейбір әкімдіктерде бұл көрсеткіш орташа штаттық деңгейдің 18-20%-ына жетті [13]. Көрсеткішті бағалау шеңберінде мыналар да ескеріледі: басқарушы кадрлардың тұрақтамау деңгейі, басқарушы емес кадрлардың тұрақтамауының деңгейі, барлық қызметкерлердің орташа еңбек өтілі, басқарушы емес кадрлардың үлесі, бірінші басшы ауысқаннан кейін жұмыстан босатылған қызметкерлер.

Персоналды басқарудың мемлекеттік аудитіндегі заманауи тәсілдер персоналды басқарудағы анықталған сәйкессіздіктерді тіркеуге ғана емес, сонымен қатар оларды жоюдың тиімді жолдарын әзірлеуге мүмкіндік беретін жүйелі үдерісті құруға бағытталған. Бұл аудиттің негізгі міндеттерінің бірі кадрлық процестерге жауапты құрылымдар мен бөлімдерді анықтау және талдау, әсіресе қызметкерлердің рөлдері мен міндеттерін анықтауда, сондай-ақ оларды таңдау және жоғарылату өлшемдерінде жеткіліксіз айқындық жағдайында. Аудиттің дәлдігі мен тиімділігін арттыру үшін персоналды басқару сапасын және олардың мемлекеттік мақсаттарға қол жеткізудегі үлесін объективті бағалауға мүмкіндік беретін кадрлық ресурстарын бағалау және есепке алу әдістерін жетілдіру қажет.

Мемлекеттік аудит әдістемесінің заманауи дамуы жағдайында басты назар тексерілетін объектілердің қызметіндегі ауытқулар мен бұзушылықтарды анықтауға ғана емес, сондай-ақ мұндай ауытқулардың себептерін неғұрлым тереңірек талдауға аударылады.

Кадрлық ресурстарын басқарудың мемлекеттік аудитіндегі заманауи тәсілдер персоналды басқарудағы проблемаларды анықтап қана қоймай, оларды тиімді шешу жолдарын әзірлейтін жүйелі процесті құруға бағытталған. Аудит әдістемесі анықталған кемшіліктердің себептерін талдауды және кадрлық ресурстарын пайдалануды жақсарту бойынша ұсыныстарды әзірлеуді қоса алғанда, өз мақсаттарын кеңейтеді. Аудит қазіргі уақытта қызметкерлерді оңтайлы бөлуге және олардың мемлекеттік мақсаттарға жетуге барынша үлес қосуына ықпал ететін кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін арттырудың стратегиялық құралы ретінде қарастырылады. Заманауи көзқарас сонымен қатар, білікті қызметкерлердің ауысуы мен тапшылығына байланысты тәуекелдерді азайтуға және кадр саясатын жоспарлауды жетілдіруге бағытталған ұсыныстарды қалыптастыруға бағытталған.

Қазақстандағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті оның тиімділігін төмендететін және адами капиталды басқару жүйесін жетілдіру мүмкіндігін шектейтін бірқатар мәселелерге тап болады. Негізгі проблемаларға мыналар жатады:

- кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін тексерудің бірыңғай және тұтас тұжырымдамасының болмауы;
- кадрлық саясаттың тиімділігін бағалаудың нақты әзірленген критерийлерінің, көрсеткіштері мен әдістерінің болмауы;

- персоналды басқарудың жергілікті жағдайлары мен ерекшеліктеріне халықаралық тәжірибенің нашар бейімделуі;
 - адам ресурстары туралы статистикалық мәліметтердің жеткіліксіз егжей-тегжейлілігі және өзектілігі;
 - кадрлардың тұрақсыздығына, біліктілігінің жеткіліксіздігіне, қызметкерлерді ынталандыру деңгейіне әсер ететін факторларды талдауға жеткіліксіз көңіл бөліну;
 - кадр жүйесінде тәуекелді болжау механизмдерінің жоқтығы;
 - кадрлық ресурстарының мемлекеттік аудиті саласында білімі мен тәжірибесі бар мамандардың тапшылығы;
 - персоналды басқаруға байланысты кешенді тексерулерді жүргізуге кадрларды дайындаудың төмен деңгейі;
 - мемлекеттік органдардағы кадр саясаты мен персоналды басқару процестерінің ашықтығының төмен деңгейі;
 - адами ресурстарды басқару тиімділігі туралы халық алдында тұрақты есеп берудің болмауы;
 - Қазақстанның әртүрлі салаларындағы кадрлық саясаттың тиімділігін бағалаудың бірыңғай тәсілінің болмауы;
 - деректерді жинау, өңдеу және талдау үшін заманауи цифрлық технологияларды жеткіліксіз пайдалану;
 - кадрлық саясатты бақылау мен бағалаудың автоматтандырылған жүйелерінің болмауы;
 - кадрлық ресурстарын басқаруда ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлау үшін аудит нәтижелерін нашар пайдалану;
 - мемлекеттік аудит органдары мен мемлекеттік басқарудың стратегиялық бөлімшелері арасындағы өзара іс-қимылдың төмен деңгейі;
 - сапалық аспектілерді (мотивация, кәсіби өсу) есепке алмай, сандық көрсеткіштерді (сандар, айналымдар) талдаудың басым болуы;
 - қызметкерлердің жұмысқа тартылуы немесе еңбек жағдайларына қанағаттануы сияқты аспектілерді өлшеудегі қиындықтар.
- Қазақстандағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитін шешу бойынша ұсыныстар келесіден көрінеді:
- халықаралық тәжірибені ескере отырып, кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін тексерудің тұтас әдіснамалық негізін құру;
 - адам ресурстары туралы өзекті және сенімді ақпаратпен бірыңғай деректер қорын қалыптастыру;
 - аудиторларды оқыту бағдарламаларын әзірлеу, оның ішінде заманауи әдістер мен технологияларды оқыту;
 - кадрлық саясаттың мониторингі мен талдауының автоматтандырылған жүйелерін пайдалану;
 - әртүрлі аймақтардағы кадрлық ресурстарын басқару тәсілдерін сәйкестендіру;
 - кадрлық саясат тиімділігінің сапалық көрсеткіштерін бағалау құралдарын әзірлеу;
 - аудит нәтижелері туралы халыққа есеп берудің міндетті тәжірибесін енгізу.

Бұл шаралар мемлекеттік аудиттің сапасын арттыруға көмектеседі және кадрлық ресурстарын тиімді басқаруға мүмкіндік береді, бұл Қазақстандағы мемлекеттік басқарудың тұрақты дамуының негізі болады.

Кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитін жақсарту үшін әдістеме айқын ауытқуларды ғана емес, сонымен қатар персоналды басқару және қаражатты жұмсау сапасына әсер ететін жасырын факторларды анықтауға көмектесетін терең жүйелік тәсілге негізделуі керек. Міне, осындай әдістемені әзірлеуге арналған негізгі ұсыныстар:

Тәуекелді бағалау және басқару жүйесі. HR процестерінде тәуекелді бағалау жүйесін құру басқаруға икемді тәсілді енгізуге және ықтимал проблемаларды бастапқы кезеңде болдырмауға мүмкіндік береді. Тәуекелге негізделген кадрлық ресурстарын тексеру тәсілі персоналдың ауысуын болжау, қызметкерлердің біліктілігі мен дайындығын талдау, сондай-ақ олардың берілген тапсырмаларға сәйкестігі сияқты аспектілерді қамтиды. Алдын ала ескерту әдістерін пайдалану ықтимал дағдарыстық жағдайларға, мысалы, негізгі салалардағы кадр тапшылығына немесе персоналдың шамадан тыс шығындарына жедел ден қою арқылы кадрлық саясаттың тұрақтылығын қамтамасыз етуге көмектеседі.

Аудиторларды даярлау және олардың біліктілігін арттыру. Аудиторлардың кәсіби құзыреттілігін ұдайы жетілдіру персоналды басқарудың мемлекеттік аудиті әдістемесінің құрамдас бөлігі болып табылады. Оқыту бағдарламалары деректерді талдаудың заманауи тәсілдерін, автоматтандырылған жүйелерді пайдалануды және пәнаралық талдау дағдыларын қамтуы керек. Аудиторлардың HR бойынша білімін нығайту ғана емес, сонымен қатар олар HR шешімдерінің ұзақ мерзімді салдарын бағалай алатындай стратегиялық талдау дағдыларын дамыту маңызды.

Қаражаттарды жоспарлау және бөлу кезеңіндегі бақылау шаралары. Тиімді аудит қызметкерлердің қажеттіліктері үшін бюджеттік ресурстарды жоспарлау кезеңінде бақылаудан басталады. Бұл кезеңде аудиторлық бағалау кадрлық бағдарламаның мақсаттары мен міндеттерінің жоспарланған шығындарға қаншалықты сәйкес келетінін аша алады. Ол артық немесе аз шығынды болдырмауға, қаржылық тәуекелдерді азайтуға және қаражатты дәлірек бөлуге негіз жасауға мүмкіндік береді. Жоспарлау кезеңіндегі бақылаулар ықтимал ауытқулардың алдын алуға көмектеседі және мақсаттарға сәтті қол жеткізуге ықпал етеді.

Басқарудың автоматтандырылған жүйелерін біріктіру. Деректерді жинау және талдау үшін сандық платформаларды пайдалану адамдардың өнімділігін өлшеудегі ашықтық пен дәлдікті жақсартуға көмектеседі. Автоматтандырылған есеп беру аудиторларға нақты уақыттағы деректерге қол жеткізуге мүмкіндік береді, бұл аудитті жылдамдатады және қолмен жіберілетін қателердің ықтималдығын азайтады. Мысалы, мониторинг жүйелері кадрлардың тұрақсыздығы, оқыту мен біліктілігін арттыру шығындары, қызметкерлердің еңбек өнімділігінің деңгейі және персоналды басқару шығындарының тиімділігі сияқты көрсеткіштерді бақылауға мүмкіндік береді.

Кешенді талдау және пәнаралық көзқарас. Мемлекеттік сектордағы кадрлық ресурстарын басқару жан-жақты талдауды талап етеді, оның ішінде әртүрлі сала мамандарын:

психология, экономика, әлеуметтану, персоналды басқару. Бұл аудиторларға кадрлық ресурстарын басқару тиімділігіне әсер ететін факторлардың кең ауқымын есепке алуға және кадрлық саясатты түзету бойынша негізделген ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік береді. Мысалы, қызметкерлердің қанағаттануын, жұмысқа қатысуын және уәждемесін талдау, персоналдың құны туралы деректермен біріктіріліп, HR бағдарламаларының тиімділігі туралы дәлірек суретті қамтамасыз ете алады.

Сонымен бәрge бірыңғай әлеуметтік инфрақұрылым құру, білікті кадрлармен және әлеуметтік үлгідегі мемлекеттің институционалдық ортасы үшін қажетті сенімді ақпаратпен қамтамасыз ету керек [14].

Кадрлық ресурстарын стратегиялық басқаруға назар аудару. Аудит әдістемесі сонымен қатар персоналды дамытуға және сақтауға бағытталған бағдарламалардың стратегиялық маңыздылығын талдауды қамтуы керек. Мысалы, егер мемлекеттік мекемеде жас мамандарды қолдау бағдарламасы болса, аудиторлар бұл бастаманың кадрлардың тұрақтамауын азайтуға және ұзақ мерзімді жұмыс күшінің әлеуетін нығайтуға қаншалықты көмектесетінін бағалай алады. Мұндай бағдарламалардың стратегиялық әсерін бағалау олардың ұйымның жалпы миссиясы мен мақсаттарына қосқан үлесін анықтауға мүмкіндік береді, бұл мемлекеттік сектордың тұрақты дамуы үшін ерекше маңызды.

Кері байланыс әдістерін қолдану және тәсілдерді бейімдеу. Қазіргі аудит икемділікті және кері байланыс пен алдыңғы аудиттердің нәтижелеріне негізделген әдістемені үнемі жаңартып отыруды талап етеді. Кадрлық бағдарламаларды іске асырудың сәтті және сәтсіз мысалдарын талдау тәсілдер мен әдістерді нақты қажеттіліктер мен қиындықтарға бейімдеуге мүмкіндік береді. Мысалы, егер қызметкерлерді оқыту және дамыту күтілетін нәтиже бермегені анықталса, оқыту бағдарламалары немесе олардың тиімділігін бағалау тәсілдері қайта қаралуы мүмкін.

Осы ұсынымдар сәйкестікті ғана емес, сонымен қатар адам ресурстарын басқаруды үздіксіз жақсарту үшін ортаны дамытатын тиімді мемлекеттік аудит әдіснамасын қалыптастыруға көмектеседі. Заманауи әдістер аудиторлық органдарға ауытқуларды есепке алуға ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік секторды стратегиялық нығайтуға және ұсынылатын қызметтердің сапасын арттыруға ықпал ете отырып, кадрлық саясатты дамытуға жәрдемдесуге мүмкіндік береді.

Қорытынды

Қазақстан Республикасының кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті персоналды басқаруды жетілдірудің маңызды құралына айналуға. Аудит барысында қызметкерлердің біліктілігі мен кәсіби деңгейіне талдау жүргізіледі, бұл құзыреттерді дамыту мен жетілдіруді талап ететін бағыттарды анықтауға мүмкіндік береді. Бұл үкіметтерге оқу ресурстарын тиімдірек бөлуге ғана емес, сонымен қатар маңызды дағдыларды дамытуға бағытталған бағдарламаларды әзірлеуге көмектеседі. Нәтижесінде аудит қызметкерлердің біліктілігін арттыруға және кәсіби әлеуетін нығайтуға көмектесетін құралға айналады.

Бұл ретте аудитте персоналды басқаруға бөлінген бюджет қаражатының қаншалықты тиімді жұмсалғанына назар аударылады. Заманауи әдістер ресурстардың мотивацияны

сақтау, еңбек жағдайларын жақсарту және құзыреттіліктерді дамыту сияқты мақсаттарға жету үшін арнайы пайдаланылғанын тексеруге көмектеседі. Процесс барысында тиімсіз немесе қажетсіз шығындар анықталса, аудит оларды жою және бюджетті басқаруды оңтайландыру құралы ретінде қызмет етеді.

Заманауи аналитикалық әдістерді қолдану арқылы тұрақты аудитті енгізу де ықтимал тәуекелдерді болжауға көмектеседі. Осы тәсіл мемлекеттік органдарға ағымдағы проблемаларды анықтауға ғана емес, сонымен қатар білікті кадрлардың тапшылығы немесе жағдайлардың өзгеруіне байланысты жаңа дағдыларды алу қажеттілігі сияқты ықтимал қиындықтарды болжауға мүмкіндік береді. Осылайша, кадрлық аудит мемлекеттік қызметтің сыртқы өзгерістерге және ішкі қиындықтарға төзімділігін арттыратын стратегиялық жоспарлау процесінің маңызды бөлігіне айналады.

Қызметкерлердің уәждемелері мен қанағаттану деңгейін талдау жұмыс өнімділігін арттыру үшін де маңызды. Аудит мемлекеттік органдарға ұзақ мерзімді жұмыс пен кәсіби өсу үшін жағдай жасауға мүмкіндік беретін қызметкерлерді ұстап тұруға және ынталандыруға әсер ететін факторларды анықтауға көмектеседі. Бұл тәсіл жақсы нәтижелерге қол жеткізуге бағытталған қолайлы жұмыс ортасын қалыптастыруға ықпал етеді.

Кадрлық ресурстарына аудит жүргізудің заманауи әдістері кадрлық саясатты мемлекеттің стратегиялық мақсаттарына икемді түрде бейімдеуге мүмкіндік береді. Бұл цифрландыру, ашықтықты арттыру және мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыру сияқты басымдықтарға келгенде өте маңызды болып келеді. Аудит ағымдағы кадрлық стратегияларының осы басымдықтармен қалай сәйкес келетінін бағалауға көмектеседі және қажет болған жағдайда олардың ұлттық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал ететініне көз жеткізу үшін оларды түзетуге көмектеседі.

Ұсынылған тәсілдер Қазақстанның мемлекеттік басқару жүйесіне енгізу үшін жоғары әлеуетке ие. Заманауи талдамалық құралдарды пайдалана отырып, тұрақты мемлекеттік аудит кадрлық басқаруды тиімдірек пайдалануға мүмкіндік береді. Тәуекелдерді болжау жүйесін енгізу бар проблемаларды жоюға ғана емес, сонымен қатар болашақта болуы мүмкін қиындықтарды ескеруге мүмкіндік береді және кадрлық саясатты күшейтуге көмектеседі. Мемлекеттік аудиттің мұндай тәсілі мемлекеттік органдарға қысқа мерзімді мақсаттарға қол жеткізуге ғана емес, сонымен қатар тұрақты және өнімді мемлекеттік аппараттың негізін қалап, болашаққа жұмыс істеуге көмектеседі.

Алғыс айту, мүдделер қақтығысы.

Авторлар мүдделер қақтығысы жоқ деп мәлімдемейді

Бұл зерттеуді Қазақстан Республикасының Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитеті қаржыландырды (BR21882352 «Мемлекеттік аудитті дамытудың жаңа парадигмасы мен тұжырымдамасын, менеджмент сапасын бағалау жүйесін жетілдіру және ұлттық ресурстарды тиімді пайдалану бойынша ұсыныстарды әзірлеу»).

Авторлардың қосқан үлесі:

Мукушева Алия Рамазановна – теориялық негіздеу, нәтижелерді қорытындылау.

Серикова Мадия Амангалиевна – мәліметтерді жинау және өңдеу, мақсат қою, әдебиеттерге шолу

Christauskas Ceslovas – материалды өңдеу, мәселені талдау

Әдебиеттер тізімі

- 1 Behn R.D. Rethinking Democratic Accountability. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2020.-658p.
- 2 Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity. Oxford: Oxford University Press, 2021.-265p.
- 3 Kant I. Critique of Pure Reason / перевод: Guyer P. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.-335p.
- 4 Funnell W., Cooper K. Public Sector Accounting and Accountability. Sydney: UNSW Press, 1998.-658p.
- 5 Hood C. A Public Management for All Seasons? // Public Administration. 1991. -№69.- № 1.- P. 3–19.
- 6 Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.-158p.
- 7 Деминг У.Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. -400 с.
- 8 Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2020. 352 с.
- 9 Бейсенова Л.З., Нурхалиева Д.М., Сембиева Л.М. О системе государственного аудита и финансового контроля в Республике Казахстан // Вестник Карагандинского университета. Серия Экономика. – 2017. – № 1 (85). – С. 181–182. – [Электрон. ресурс] - URL: <https://rep.ksu.kz/handle/data/1613> (дата обращения: 25.11.2024)
- 10 Алибекова А.Б., Бейсенова Л.З. Методологические аспекты государственного аудита // Вестник ЕНУ имени Л.Н. Гумилева.-2020.-№ 1.- С.165-166. DOI: <https://doi.org/10.32523/2079-620X-2020-1-165-180>
- 11 Капогузов Е.А., Сулейменова Г.К. Оценка эффективности деятельности государственных органов в контексте стратегического менеджмента и организационного развития в Республике Казахстан // Экономика и управление. – 2021. – № 4 (98). – С. 45–54.
- 12 Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің Ұлттық статистиканың ресми бюросы – [Электрондық ресурс]-// URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/national-accounts/> (кіру күні: 12.11.2024 ж.).
- 13 Идрисов А. Международный опыт совершенствования деятельности государственных органов и его адаптация в системе государственной службы Казахстана // Центрально-Азиатский экономический обзор. – 2024. –№ 1. – С. 56–63.
- 14 Баймбетова А.Б., Есенәлі А.Е., Кулбаева А.А. Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік органдар мен бизнес-құрылымдардың өзара әрекеттестігі // Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің Хабаршысы. Экономика сериясы. – 2024. – № 4. – С. 112.

А.Р. Мукушева*¹, М.А. Серикова¹, С. Christauskas²

¹Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан

²Высшее учебное заведение Кауно Коллегия, Каунас, Литва

(E-mail: ¹suleimenova.ar@bk.ru)

Проблемы и перспективы государственного аудита эффективности управления кадровыми ресурсами в Республике Казахстан

Аннотация. Эффективная деятельность государственных служащих невозможна без анализа показателей кадровых ресурсов, которые позволяют провести оценку состояния кадровой сферы, определить имеющиеся резервы для эффективного использования кадрового потенциала.

Одна из важных задач проведения государственного аудита эффективности кадровых ресурсов – это проведение оценки деятельности в области труда и социально-трудовых отношений, возможность разработки предложений по оптимизации трудовой деятельности и трудовых отношений. Государственный аудит эффективности кадровых ресурсов позволяет убедиться в том, что кадровый потенциал используется в полной мере и эффективно.

В данной статье рассматриваются проблемы и перспективы развития государственного аудита эффективности управления кадровыми ресурсами Республики Казахстан. Методологическая основа статьи включает описание, анализ, сравнение, абстрагирование и другие методы исследования. Информационная основа статьи основывается из материалов научных публикаций, данных органов статистики, учебной литературы. В статье выявлены основные проблемы, связанные с развитием государственного аудита эффективности управления кадровыми ресурсами в Республике Казахстан. Уделяется внимание развитию методологии государственного аудита эффективности управления кадровыми ресурсами в Республике Казахстан. Дополнительно уделяется внимание формированию качественного методологического обеспечения, которое будет учитывать различные подходы и инструменты государственного аудита эффективности управления кадровыми ресурсами. Материалы статьи могут быть использованы для дальнейших исследований в области государственного аудита эффективности управления кадровыми ресурсами, а также при подготовке лекционных материалов по предмету по соответствующей дисциплине.

Ключевые слова: кадровые ресурсы, государственный аудит, государственные служащие

A.R. Mukusheva*¹, M.A. Serikova¹, C. Christauskas²

¹L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan

²Kaunas Collegium Higher Education Institution, Kaunas, Lithuania

(E-mail: ¹suleimenova.ar@bk.ru)

Problems and prospects of public audit of the performance of human resource management in the Republic of Kazakhstan

Abstract. This article discusses the problems and prospects for the development of state audit of the effectiveness of human resources management in the Republic of Kazakhstan. The methodological

basis of the article includes description, analysis, comparison, abstraction and other research methods. The information basis of the article is based on the materials of scientific publications, data from statistical agencies, educational literature. The article identifies the main problems associated with the development of state audit of the effectiveness of human resources management in the Republic of Kazakhstan. Attention is paid to the development of the methodology of state audit of the effectiveness of human resources management in the Republic of Kazakhstan. In addition, attention is paid to the formation of high-quality methodological support, which will take into account various approaches and tools of state audit of the effectiveness of human resource management. The materials of the article can be used for further research in the field of state audit of the effectiveness of human resource management, as well as in the preparation of lecture materials on the subject of the relevant discipline.

Keywords: state audit, civil servants, state bodies

References

- 1 Behn R. D. Rethinking Democratic Accountability. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2020.-658p. [in English].
- 2 Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity. Oxford: Oxford University Press, 2021.-265p. [in English].
- 3 Kant I. Critique of Pure Reason / perevod: Guyer P. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.-335p. [in English].
- 4 Funnell W., Cooper K. Public Sector Accounting and Accountability. Sydney: UNSW Press, 1998.-658p. [in English].
- 5 Hood C. A Public Management for All Seasons? // Public Administration. 1991. -№69.- № 1.- P. 3-19. [in English].
- 6 Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.-158p. [in English].
- 7 Deming U. E. Way out of the crisis: a new paradigm for managing people, systems and processes / Per. s angl. M.: Al'pina Publisher, 2020. -400 p. [in Russian].
- 8 Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced Scorecard: From Strategy to Action / Per. s angl. M.: Olimp-Biznes, 2020. 352 p. [in Russian].
- 9 Bejsenova L.Z., Nurhalieva D.M., Sembieva L.M. O sisteme gosudarstvennogo audita i finansovogo kontrolja v Respublike Kazahstan [About the system of state audit and financial control in the Republic of Kazakhstan] Vestnik Karagandinskogo universiteta. Seriya Ekonomika. [E.A. Buketov Karaganda University Repository. Economy Series]. 1 (85). 181-182(2017). Available at: <https://rep.ksu.kz/handle/data/1613> (accessed 25.11.2024). [in Russian].
- 10 Alibekova A.B., Bejsenova L.Z. Methodological aspects of state audit [Metodologicheskie aspekty gosudarstvennogo audita] Vestnik ENU im. L.N. Gumileva. [BULLETIN of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. Economy Series. 3 (137). 21-29(2020), DOI: <https://doi.org/10.32523/2079-620X-2020-1-165-180>. [in Russian].
- 11 Kapoguzov E.A., Sulejmenova G.K. Ocenka jeffektivnosti dejatel'nosti gosudarstvennyh organov v kontekste strategicheskogo upravlenija i organizacionnogo razvitija v Respublike Kazahstan [Evaluation of the effectiveness of government agencies in the context of strategic management and organizational development in the Republic of Kazakhstan] Ekonomika i upravlenie. – 2021. – № 4 (98). – P. 45-54. [in Russian].

12 Qazaqstan Respūblıkasy Strategıalyq josparlaw jäne reformalar agenttiginiñ Ūlttyq statistikanyñ resmi byurosy [Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan]. – Available at: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/national-accounts/> (accessed 12.11.2024). [in Kazakh].

13 Idrisov A. Mezhdunarodnyj opyt sovershenstvovaniya dejatel'nosti gosudarstvennyh organov i ego adaptacija v sisteme gosudarstvennoj sluzhby Kazahstana [International experience in improving the activities of government agencies and its adaptation in the civil service system of Kazakhstan] Central'no-Aziatskij ekonomicheskij obzor. – 2024. – № 1. – P. 56–63. [in Russian].

14 Bajmbetova A.B., Eseneli A.E., Kulbaeva A.A. Qazaqstan Respūblıkasyndaǵy memlekettik organdar men biznes-qūrylymdardyñ ōzara ārekettestiǵi [Interaction between State Bodies and Business Structures in the Republic of Kazakhstan] // L.N. Gumilev atyndaǵy Eurazıa ūlttyq universitetiniñ Habarshysy. Jekonomika serıasy [Bulletin of L.N. Gumilyov Eurasian National University. Economy Series]. – 2024. – № 4. – P. 112. [in Kazakh].

Авторлар туралы мәліметтер:

Мукушева А.Р. – хат-хабар үшін автор, PhD докторанты, Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Сәтбаев көш., 2, 010008, Астана, Қазақстан.

Серикова М.А. – PhD, қауымдастырылған профессор, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Сәтбаев көш., 2, 010008, Астана, Қазақстан.

Christauskas Ceslovas – э.ғ.д., профессор, Кауна Коллегия жоғары оқу орны, Pramonės көш., 20, LT-15168, Каунас, Литва.

Мукушева А.Р. – автор для корреспонденции, докторант PhD Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, ул. Сатпаева, 2, 010008, Астана, Казахстан.

Серикова М.А. – PhD, ассоциированный профессор Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, ул. Сатпаева, 2, 010008, Астана, Казахстан.

Christauskas Ceslovas – д.э.н., профессор, высшее учебное заведение Кауна Коллегия, ул. Pramonės 20, LT-15168, Каунас, Литва. ORCID 0000-0002-9668-785X

Mukusheva A.R. – corresponding author, student, L.N.Gumilyov Eurasian National University, 2 Satpayev str., 010008, Astana, Kazakhstan. ORCID 0009-0005-0287-7513

Serikova M.A. – PhD, Associate Professor, L.N. Gumilyov Eurasian National University, 2 Satpayev str., 010008, Astana, Kazakhstan. ORCID 0000-0002-9832-8885

Christauskas Ceslovas – Doctor of Economics, Professor, Kaunas Collegium Higher Education Institution, Pramonės Street 20, LT-15168, Kaunas, Lithuania. ORCID 0000-0002-9668-785X



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).