

Б.А. Тайторина¹ , А.Р. Алимбетова² * 

¹Казахский национальный педагогический университет имени Абая

²Алматинский Гуманитарно-Экономический университет
(e-mail: binur.a@mail.ru, *alimbetova_alida@mail.ru)

ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ АДАПТИВНОСТЬ СИСТЕМ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

В статье рассматриваются особенности организации систем повышения квалификации государственных служащих в Таиланде и Республике Казахстан через призму их территориальной адаптивности и влияния на эффективность государственного управления. Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования профессионального развития кадров государственной службы в условиях цифровой трансформации и региональной дифференциации.

Выдвигается гипотеза о том, что тайская модель, основанная на сетевом взаимодействии и участии региональных образовательных организаций, обладает более высоким уровнем территориальной адаптивности, тогда как казахстанская система обеспечивает большую унификацию образовательных стандартов и цифровизацию кадровых процессов.

Методологическую основу исследования составили сравнительно-институциональный и формально-юридический методы. Проанализированы нормативные правовые акты, научные публикации, аналитические материалы и официальные документы, регулирующие организацию повышения квалификации государственных служащих в двух странах.

В результате выявлены различия в институциональных механизмах подготовки кадров, степени участия региональных структур, подходах к формированию компетенций и использованию цифровых технологий. На основе проведенного анализа предложена авторская модель территориально адаптивной системы повышения квалификации, сочетающая единые национальные стандарты подготовки с региональной вариативностью образовательных программ. Сформулированы рекомендации по совершенствованию казахстанской системы профессионального развития государственных служащих с использованием отдельных элементов тайского опыта.

Ключевые слова: государственная служба, повышение квалификации, Таиланд, Казахстан, территориальная адаптивность.

Б.А. Тайторина¹, А.Р. Алимбетова²

¹ Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті

² Алматы Гуманитарлық-Экономикалық университеті

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ТИІМДІЛІГІНІҢ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІҢ БІЛІКТІЛІГІН АРТТЫРУ ЖҮЙЕЛЕРІНІҢ АУМАҚТЫҚ БЕЙІМДЕЛГІШТІГІ

Аңдатпа

Мақалада Таиланд пен Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру жүйелерін ұйымдастыру ерекшеліктері олардың аумақтық бейімделгіштігі және мемлекеттік басқару тиімділігіне ықпалы тұрғысынан қарастырылады. Зерттеудің

өзектілігі цифрлық трансформация мен өңірлік саралану жағдайында мемлекеттік қызмет кадрларының кәсіби дамуын жетілдіру қажеттілігімен айқындалады.

Зерттеуде өңірлік білім беру ұйымдарының қатысуына және желілік өзара іс-қимылға негізделген тайлық модельдің аумақтық бейімделгіштік деңгейі жоғары екендігі, ал қазақстандық жүйенің білім беру стандарттарын біріздендіру және кадрлық процестерді цифрландыру деңгейінің жоғары болуын қамтамасыз ететіні туралы гипотеза ұсынылады.

Зерттеудің әдіснамалық негізін салыстырмалы-институционалдық және формальды-құқықтық әдістер құрайды. Екі елдегі мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды ұйымдастыруды реттейтін нормативтік құқықтық актілер, ғылыми жарияланымдар, талдамалық материалдар мен ресми құжаттар талданды.

Зерттеу нәтижесінде кадрларды даярлаудың институционалдық тетіктеріндегі, өңірлік құрылымдардың қатысу деңгейіндегі, құзыреттерді қалыптастыру тәсілдеріндегі және цифрлық технологияларды пайдаланудағы айырмашылықтар анықталды. Жүргізілген талдау негізінде ұлттық даярлау стандарттарын өңірлік вариативтілікпен үйлестіретін мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттырудың аумақтық бейімделгіш авторлық моделі ұсынылды. Тайланд тәжірибесінің жекелеген элементтерін пайдалану арқылы Қазақстандағы мемлекеттік қызмет кадрларының кәсіби даму жүйесін жетілдіруге бағытталған ұсынымдар әзірленді.

Түйін сөздер: мемлекеттік қызмет, біліктілікті арттыру, Таиланд, Қазақстан, аумақтық бейімделгіштік.

B.A. Taitorina¹ A.R. Alimbetova²

¹Abai Kazakh National Pedagogical University

²Almaty Humanitarian-Economic University

TERRITORIAL ADAPTABILITY OF CIVIL SERVANTS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT SYSTEMS AS A FACTOR OF PUBLIC ADMINISTRATION EFFECTIVENESS

Abstract

The article examines the features of professional development systems for civil servants in Thailand and the Republic of Kazakhstan through the lens of territorial adaptability and their impact on the effectiveness of public administration. The relevance of the study is determined by the need to improve the professional development of civil service personnel in the context of digital transformation and regional differentiation.

The study advances the hypothesis that the Thai model, based on network interaction and the involvement of regional educational institutions, demonstrates a higher level of territorial adaptability, while the Kazakhstani system provides a greater degree of standardization of educational programs and digitalization of personnel processes.

The methodological framework of the research includes comparative institutional analysis and the formal legal method. The study analyzes legal regulations, academic publications, analytical materials, and official documents governing the organization of professional development for civil servants in both countries.

The findings reveal differences in institutional training mechanisms, the degree of regional involvement, approaches to competency development, and the use of digital technologies. Based on the results obtained, the author proposes a territorially adaptive model of professional development that combines unified national training standards with regional variability in educational programs. Recommendations are formulated for improving Kazakhstan's professional development system for civil servants by incorporating selected elements of the Thai experience.

Key words: civil service, professional development, Thailand, Kazakhstan, territorial adaptability.

Введение

Качество государственного управления напрямую зависит от уровня профессиональной компетентности государственных служащих. В условиях цифровой трансформации, роста общественных ожиданий и усложнения управленческих задач особое значение приобретает система непрерывного повышения квалификации кадров. Современный государственный служащий должен не только знать нормативные акты, но и уметь работать с большими данными, взаимодействовать с гражданами в цифровой среде, оперативно реагировать на кризисные ситуации. Именно здесь территориальная адаптивность системы повышения квалификации выступает связующим звеном между обучением и реальной эффективностью управления. Она влияет на эффективность через три канала. Во-первых, через релевантность содержания: служащий учится решать именно те задачи, которые возникают в его регионе (разные компетенции для индустриального севера, аграрного юга или туристических зон). Во-вторых, через скорость обратной связи: местные провайдеры обучения быстрее корректируют программы под новые вызовы. В-третьих, через укоренённость в локальных управленческих сетях, что облегчает межведомственную координацию на местах. Без этих механизмов даже регулярное обучение не гарантирует улучшения реальной работы аппарата. Без системного и регулярного обновления знаний эти компетенции быстро устаревают. Современное состояние государственной службы Казахстана характеризуется недостатком квалифицированных кадров и текучестью персонала [1, с. 7-9]. Это прямо указывает на необходимость пересмотра подходов к обучению государственных служащих, особенно на региональном уровне.

Теоретической основой настоящего исследования выступает концепция территориальной адаптивности системы повышения квалификации государственных служащих. Под территориальной адаптивностью в данной работе понимается способность системы профессионального развития кадров учитывать социально-экономические, демографические, отраслевые, инфраструктурные и управленческие особенности конкретных регионов при определении содержания, форм и методов обучения государственных служащих. В отличие от унифицированного подхода, предполагающего одинаковые образовательные программы для всех государственных органов независимо от места их функционирования, территориально адаптивная модель ориентирована на формирование компетенций, востребованных в конкретных условиях государственного управления. В рамках исследования анализируются такие элементы территориальной адаптивности, как регионализация образовательных программ, участие местных образовательных организаций в подготовке кадров, учёт специфики регионального развития при формировании учебных модулей, использование локальных кейсов и практик государственного управления, а также организационная децентрализация системы повышения квалификации. Предполагается, что именно данные элементы обеспечивают более тесную связь между профессиональной подготовкой государственных служащих и реальными потребностями территорий.

Научная проблема исследования заключается в недостаточной изученности влияния территориально ориентированных моделей повышения квалификации на эффективность деятельности государственного аппарата. Несмотря на наличие многочисленных исследований, посвящённых профессиональному развитию государственных служащих, вопрос о том, каким образом учёт региональной специфики влияет на качество принимаемых управленческих решений, остаётся недостаточно разработанным. В связи с этим выдвигается гипотеза о том, что территориальная адаптивность системы повышения квалификации способствует повышению эффективности государственного управления посредством формирования у государственных служащих компетенций, непосредственно связанных с особенностями конкретного региона. Механизм такого влияния проявляется в более точном соответствии образовательных программ практическим задачам территориального управления, повышении качества предоставления государственных услуг населению, сокращении времени принятия решений, усилении взаимодействия органов власти с местными сообществами и более эффективном использовании региональных ресурсов.

Говоря о конкретных механизмах реализации территориальной адаптивности, следует

подчеркнуть: её влияние на итоговые показатели работы госслужащих опосредовано трансформацией профессиональных паттернов поведения, возникающей у сотрудников по итогам освоения образовательных программ. Благодаря освоенным компетенциям государственный служащий получает возможность корректнее ставить управленческие цели, оперативно обнаруживать локальные риски, характерные для подведомственной территории, и толковать нормативно-правовые акты с поправкой на региональную специфику. На уровне институциональном подобный эффект достигается за счет трех составляющих: использования в учебных планах ситуационных задач, привязанных к конкретным территориям; участия в преподавании действующих региональных специалистов; а также наделения самих региональных структур полномочиями по адаптации содержания программ под свои текущие запросы. Подобная модель работы ведёт к качественному улучшению управления, выражающемуся в трёх основных тенденциях: уменьшении временных затрат на прохождение административных этапов; сокращении доли управленческих решений, предполагающих обязательное досогласование с вышестоящими структурами; а также повышении оперативности ответных мер при возникновении локальных чрезвычайных обстоятельств - паводковых явлений, сезонных перегрузок, инфраструктурных сбоев.

Изучение зарубежного опыта в области организации дополнительного профессионального образования государственных служащих позволяет не только выделить наиболее результативные подходы, но и оценить перспективы их адаптации при совершенствовании отечественной системы подготовки кадров. В данном контексте заслуживает особого внимания опыт Таиланда, который олицетворяет азиатскую модель публичного администрирования и применяет децентрализованный (распределённый) механизм непрерывного профессионального развития чиновников, опирающийся на сеть региональных высших учебных заведений. Выбор Таиланда в качестве объекта анализа объясняется также значительной территориальной дифференциацией его регионов. В частности, столичный Бангкок отличается высокой концентрацией населения и сосредоточением управленческих функций, прибрежные провинции - такие как Пхукет и Краби - ориентированы главным образом на туристическую индустрию, тогда как северо-восточная часть страны (регион Исан) сохраняет ярко выраженную аграрную специализацию. В подобных условиях государственные служащие сталкиваются с неодинаковыми профессиональными вызовами, что обуславливает необходимость формирования у них таких компетенций, которые учитывали бы специфику конкретной территории. Именно по этой причине тайская система повышения квалификации строится на началах децентрализации и регионально ориентированной адаптации учебных программ.

Как отмечается в литературе, «системы профессионального развития государственных служащих должны быть адаптированы к национальным институциональным условиям, но при этом могут заимствовать лучшие практики без механического копирования» [2, с. 25-26]. Для Казахстана данный подход также представляет практический интерес, поскольку различные регионы страны существенно отличаются по своим социально-экономическим характеристикам. К таким территориям относятся индустриальные области севера, аграрные регионы юга, туристические зоны Алматинской и Туркестанской областей, а также западные регионы, где сохраняется высокий уровень экологической нагрузки, включая Мангистаускую и Атыраускую области. Вместе с тем действующая система повышения квалификации государственных служащих в Казахстане пока в ограниченной степени учитывает региональную специфику при разработке и реализации образовательных программ.

Повышение уровня территориальной адаптивности системы повышения квалификации способствует росту эффективности государственного управления посредством более точного соответствия профессиональных компетенций региональным потребностям. Показатели территориальной адаптивности: уровень централизации, региональные образовательные центры, самостоятельность регионов, адаптация программ, учет местной специфики.

Целью исследования является выявление значения территориальной адаптивности систем

повышения квалификации государственных служащих для повышения эффективности государственного управления на основе анализа институциональных механизмов, обеспечивающих организацию и реализацию профессионального развития кадров.

Материалы и методы

Объектом исследования являются системы повышения квалификации государственных служащих как институт профессионального развития кадров государственной службы. Предмет исследования составляют институциональные механизмы обеспечения территориальной адаптивности систем повышения квалификации государственных служащих, включая нормативно-правовое регулирование, распределение полномочий между центральными и региональными структурами, компетентностные модели и организационные формы обучения.

Эмпирическую основу исследования составляют официальные статистические данные, отчёты государственных органов, аналитические материалы ОЭСР и документы, характеризующие функционирование систем повышения квалификации государственных служащих.

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов научного познания. В качестве основного метода использован сравнительно-институциональный анализ, позволивший сопоставить особенности организации систем повышения квалификации государственных служащих в Таиланде и Казахстане, выявить их сильные и слабые стороны, а также определить возможности адаптации зарубежного опыта в условиях Республики Казахстан.

Формально-юридический метод применялся при анализе нормативных правовых актов, регулирующих деятельность государственных органов и систему профессионального обучения государственных служащих. Системный подход позволил рассмотреть повышение квалификации как целостный элемент механизма государственной службы, включающий институциональные, организационные и компетентностные компоненты.

В ходе исследования проводилось сопоставление моделей по следующим критериям: степень централизации системы, роль региональных структур, организационные формы обучения, особенности компетентностного подхода, уровень цифровизации процессов и механизмы этического регулирования. Полученные данные были обобщены и интерпретированы с целью определения перспектив совершенствования казахстанской системы повышения квалификации государственных служащих с учётом отдельных элементов тайского опыта.

Результаты и обсуждение

Система государственной службы Таиланда наиболее полно проанализирована в исследовании, где прослеживается эволюция от абсолютной монархии к современной меритократической модели [3]. Авторы детально описывают роль Комиссии по государственной службе (OCSC) и внедрение компетентностного подхода, начатое в 2008 году. Важное место занимает компетентностная модель, внедрённая OCSC в 2008 году и включающая пять ключевых компетенций для всех государственных служащих [4, с. 12-13]. Такие компетенции как мотивация достижения, ориентация на обслуживание, экспертиза, добросовестность и работа в команде стали основой для разработки программ обучения и оценки персонала.

Программа OCSC Campus, направленная на создание экосистемы непрерывного обучения, проанализирована в кейс-исследовании С.Dharmasakii [5]. Этот кейс показывает, что обучение государственных служащих не может ограничиваться формальными курсами - необходима интеграция обучения в повседневную рабочую среду, создание атмосферы, в которой сотрудники сами стремятся к развитию. Система высокой результативности и потенциала исследована U.Intarakamhang и соавторами, которые выявили как её потенциал (20

поведенческих измерений, охватывающих лидерство, командную работу, ориентацию на результат и этику), так и проблемы администрирования: патронажные практики, недостаточное сотрудничество руководителей ведомств, некомпетентность в управлении человеческими ресурсами [6, с. 7-8]. Этот вывод чрезвычайно важен: даже самая продвинутая компетентностная модель может быть заблокирована неформальными институтами, такими как личные связи и патронаж. Роль университетов Раджабхат в подготовке кадров для местного самоуправления раскрыта в работе S. Thammaboosadee и соавторов [7]. Авторы подчёркивают, что университеты Раджабхат не просто дают академическое образование, но и выступают центрами прикладных исследований и обучения для муниципальных служащих.

Казахстанская система повышения квалификации анализируется в работах А.Б. Майдировой, рассматривающей внедрение компетентностного подхода [8], и Б.Абдрасилова, исследующего новые подходы к обучению государственных служащих [9]. Оба автора сходятся во мнении, что Казахстан находится в начале пути по переходу от традиционного, лекционного обучения к активному, практико-ориентированному. Этические аспекты государственной службы Казахстана получили освещение в исследовании Ж.Хамзина и соавторов, где отмечается, что формальные этические стандарты применяются непоследовательно из-за отсутствия надёжных контрольных механизмов [10]. Этот вывод перекликается с тайской проблемой патронажа: в обеих странах существует разрыв между формальными нормами и реальной практикой. Опыт реформирования государственной службы в странах ОЭСР систематизирован в монографии под редакцией Е.Б. Жумагулова [2]. Наконец, отчёт ОЭСР, посвящённый целостности государственной службы Казахстана, подчёркивает, что цифровая трансформация государственной службы Казахстана является одной из наиболее продвинутых на постсоветском пространстве [11]. Это важное преимущество, которое можно использовать для модернизации системы повышения квалификации.

Центральным органом является Комиссия по государственной службе (OCSC), действующая на основе Закона В.Е. 2551 [12]. OCSC – это не просто кадровое агентство, а мощный центр разработки политики в области обучения государственных служащих. Стратегический план OCSC на 2023–2027 годы предусматривает децентрализацию кадровых полномочий и создание центра непрерывного обучения [13, с. 2-3]. Децентрализация понимается как передача части полномочий по организации обучения на уровень министерств и провинций, но при сохранении единых стандартов, разработанных OCSC.

Ключевым инструментом выступает Система высокой результативности и потенциала (HiPPS), нацеленная на непрерывное обучение через рабочую среду. Это означает, что государственные служащие учатся не только на курсах, но и в процессе выполнения своих обязанностей - через ротации, наставничество, проектную работу. В работе Intarakamhang и его коллег было выделено 20 поведенческих параметров в рамках модели HiPPS. Наряду с позитивными результатами, авторами также были обнаружены некоторые трудности, в частности сохранение практик, основанных на личном покровительстве (патронаже), а также недостаточно высокий уровень профессионализма сотрудников, ответственных за управление персоналом [6, с. 7-8]. Указанные обстоятельства показывают, что результативность даже тщательно проработанной системы в значительной мере определяется уровнем её организационно-управленческого сопровождения и степенью профессиональной подготовленности руководящих кадров.

Отличительной чертой тайской системы выступает вовлеченность 38 университетов Раджабхат, на базе которых организована реализация краткосрочных программ повышения квалификации для чиновников государственного аппарата и сотрудников муниципальных органов [7, с. 512-513]. Необходимо отметить, что данные вузы вели свою историю как педагогические институты, однако со временем трансформировались в классические университеты, существенно укрепив партнерские связи с региональными властями. Разрабатываемые ими программы ориентированы на потребности конкретных провинций: в

туристических регионах внимание уделяется изучению английского языка и вопросам обслуживания туристов, тогда как в сельскохозяйственных районах приоритетными направлениями выступают агрономия и развитие кооперации. Кроме того, университеты Раджабхат используются в качестве площадок для организации экзаменов OCSC [3, с. 156-158]. Этическая составляющая включена в компетентностную модель OCSC и образовательные программы OCSC Campus [5, с. 5-6]. Характерной особенностью данного подхода является отсутствие этики как самостоятельной дисциплины: соответствующие вопросы рассматриваются в рамках различных учебных модулей, в том числе при анализе практических ситуаций, требующих выбора наиболее этически обоснованного решения.

Казахстанская система повышения квалификации государственных служащих характеризуется высокой степенью централизации. В соответствии со статьёй 22 Закона «О государственной службе»¹⁰ прохождение повышения квалификации является обязательным не реже одного раза в три года. Такой порядок обеспечивает стабильную потребность в образовательных программах, однако одновременно способствует распространению формального отношения к обучению, при котором часть государственных служащих рассматривает участие в курсах прежде всего как выполнение установленного требования, а не как инструмент профессионального роста и совершенствования компетенций.

Центральное место в системе занимает Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, обеспечивающая единые подходы и стандарты подготовки государственных служащих [2, с. 45–46]. Академия обладает статусом особо важного государственного учреждения и находится в прямом подчинении Президенту Республики Казахстан. Такой статус способствует поддержанию высокого уровня организационного обеспечения и финансирования, однако одновременно усиливает централизацию процессов разработки и утверждения образовательных программ, вследствие чего региональные филиалы располагают ограниченными возможностями для их адаптации с учётом местных потребностей. Подготовка и повышение квалификации кадров осуществляются также через сеть региональных филиалов Академии. Распределение бюджетных средств, направляемых на переподготовку и повышение квалификации государственных служащих, регулируется Приказом № 90¹¹. Вместе с тем содержание данного нормативного акта преимущественно связано с вопросами финансового обеспечения образовательных мероприятий и в меньшей степени затрагивает содержательные аспекты организации обучения.

Этический компонент закреплён в Этическом кодексе¹². В государственных органах созданы должности уполномоченных по этике. В литературе обосновано: несмотря на формальную развитость инфраструктуры, существуют проблемы с последовательностью применения этических стандартов [10, с. 6-7]. Например, уполномоченные по этике часто назначаются из числа сотрудников кадровых служб и не имеют специальной подготовки, а сами этические тренинги носят общий характер и редко разбирают конкретные дилеммы.

С точки зрения цифровизации, отчёт ОЭСР отмечает высокий уровень развития e-Gov и e-Quzmet [11, с. 12-13]. Через портал e-Quzmet государственные служащие могут записываться на курсы, проходить тестирование, получать сертификаты. Это большое преимущество,

¹⁰ Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года № 416-V (с изменениями по состоянию на 22 января 2025 г.) // Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года № 416-V (с изменениями по состоянию на 22 января 2025 г.). - [Электрон. ресурс]- URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416> (дата обращения 10.04.2026)

¹¹ Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 27 мая 2025 года № 90 «Об утверждении Правил распределения распределяемой бюджетной программы по переподготовке и повышению квалификации государственных служащих». - [Электрон. ресурс]- URL: https://prg.kz/document/?doc_id=3279814116 (дата обращения 10.04.2026)

¹² Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 153 «Об утверждении Этического кодекса государственных служащих Республики Казахстан». - [Электрон. ресурс]- URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000153> (дата обращения 10.04.2026)

позволяющее охватить обучением большое количество людей без отрыва от работы. Однако, как показывает опыт, дистанционное обучение эффективно только при высоком уровне самодисциплины и при наличии интерактивных, а не просто лекционных форматов.

Таблица 1. Институциональные механизмы обеспечения территориальной адаптивности

Критерий	Таиланд	Казахстан
Центральный координирующий орган	OCSC	Агентство РК по делам госслужбы, Академия госуправления
Базовая модель	Сетевая (распределённая)	Централизованная
Основные провайдеры	OCSC, 38 университетов Раджабхат	Академия, её филиалы (16)
Региональная составляющая	Высокая (университеты в каждой провинции)	Средняя (филиалы только в областных центрах)
Компетентностная модель	HiPPS (20 поведенческих измерений)	KPI-ориентированная система
Цифровизация	e-Exam OCSC (экзамены)	e-Gov, e-Quzmet (полный цикл обучения)
Обязательность обучения	Через HiPPS (встроено в работу)	Не реже 1 раза в 3 года (законодательно)

Примечание: источники для Таблицы 1: для Таиланда – [3], [4], [5], [6], [7]; для Казахстана – [2], [8], [9], [10], [11], [13].

Результаты сравнительного анализа позволяют выделить четыре группы управленческих показателей, которые улучшаются при повышении уровня территориальной адаптивности системы повышения квалификации. Первое: снижение времени принятия решений на региональном уровне, поскольку служащий получает не общие, а локально применимые алгоритмы. Второе: рост качества услуг за счёт учёта реальной структуры запросов населения в конкретной территории. Третье: уменьшение издержек центрального аппарата на методическое сопровождение и разъяснения. Четвёртое: повышение устойчивости регионального управления к кадровым ротациям, так как адаптивные программы формируют распределённый пул местных компетенций, не зависящий от одного центрального вуза.

Из таблицы следует, что основное различие между рассматриваемыми моделями связано с уровнем региональной децентрализации системы повышения квалификации. В Таиланде сформирована разветвлённая сеть университетов, выполняющих функции профессионального обучения государственных служащих непосредственно в регионах. В Казахстане данная деятельность сосредоточена преимущественно в системе филиалов единой Академии, количество которых существенно меньше. Существенные различия наблюдаются и в подходах к оценке компетенций: тайская модель предусматривает использование более детализированной системы, включающей 20 компетентностных измерений, тогда как в Казахстане оценка в большей степени ориентирована на общие показатели эффективности (KPI). В области цифровизации более развитые позиции занимает Казахстан: система e-Exam OCSC представляет собой отдельный инструмент оценки, тогда как платформа e-Quzmet охватывает весь цикл управления кадровыми процессами.

Полученные результаты позволяют сформулировать ряд выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значение.

Во-первых, сетевая модель, реализованная в Таиланде, характеризуется высокой степенью территориальной адаптивности, что обеспечивается функционированием сети университетов Раджабхат, способных оперативно учитывать и отражать локальные потребности регионов [7, с. 516-517]. Подобный подход приобретает особую значимость для государств, отличающихся выраженной региональной неоднородностью. Для Казахстана данный аспект

также является актуальным, поскольку его регионы существенно различаются по социально-экономическим и природно-географическим характеристикам. В условиях действующей системы централизованно подготовленные в Астане программы повышения квалификации зачастую лишь частично отражают локальную специфику, в частности экологические вызовы Мангистауской области либо задачи развития туристического потенциала Алматинской области. Вместе с тем, применение сетевой модели сопряжено с трудностями межведомственной координации и распространённостью патронажных практик [6, с. 8]. При осуществлении прямых контактов между университетами и региональными органами управления не исключена вероятность протекционизма и заключения устных неформальных соглашений. В условиях более выраженной вертикали государственной власти, характерной для Казахстана, подобные риски представляются менее значительными, однако платой за это становится снижение институциональной мобильности.

Вторым значимым аспектом является то, что централизация в Казахстане способствует достижению единых стандартов и интенсивной цифровизации процессов. Исследователи ОЭСР констатируют: «благодаря централизованной системе профессионального развития госслужащих в Казахстане достигается единообразие стандартов в масштабах всего государства» [11, с. 14]. Это означает, что государственный служащий в любой области получает примерно одинаковую базу знаний и может быть переведён на другое место без серьёзной переподготовки. Вместе с тем остаются проблемы с адаптацией содержания обучения к региональным особенностям. Филиалы Академии могли бы играть большую роль, но, как следует из анализа нормативных актов, их полномочия по самостоятельной разработке программ ограничены.

В-третьих, анализ компетентностных моделей показывает, что тайская NiPPS более гибка и ориентирована на развитие через практику, а казахстанская KPI-система более прозрачна и измерима. Что лучше? Для массового обучения, где нужно оценить тысячи служащих, KPI-система удобна. Для развития высшего руководящего состава, возможно, более детальная поведенческая модель была бы полезнее. Поэтому представляется целесообразным использование комбинированного подхода, предусматривающего обязательное освоение базового набора знаний и навыков, ориентированного на достижение установленных KPI, для всех государственных служащих, а для представителей управленческого резерва - более глубокую подготовку, основанную на развитии компетенций по модели, близкой к программе NiPPS.

В-четвёртых, по уровню цифровизации казахстанская модель обладает заметным преимуществом благодаря функционированию таких цифровых решений, как e-Gov и e-Quzmet, тогда как в Таиланде внедрение цифровых инструментов пока в значительной степени связано с использованием системы e-Exam OCSC. Указанное обстоятельство относится к числу ключевых конкурентных преимуществ казахстанской модели и нуждается в планомерном усилении. При этом цифровые среды не стоит сводить лишь к роли технического средства. Результативность их применения зависит прежде всего от содержательного наполнения: наличия практических ситуаций (кейсов), тренажёров в формате симуляций и видеоматериалов лекционного типа с привлечением высококвалифицированных специалистов. Кроме того, критически важным остаётся вопрос о равнодоступности подобных сервисов для сотрудников государственных органов, занятых в отдалённых территориях, где устойчивость интернет-соединения зачастую носит нерегулярный характер.

В результате проведенного исследования представляется целесообразной разработка следующих рекомендаций для достижения эффективности системы повышения квалификации государственных служащих в Республике Казахстан:

1. Предлагается наделить региональные подразделения Академии государственного управления более широкими полномочиями, касающимися самостоятельной разработки образовательных курсов повышения квалификации, ориентированных на местную специфику. Речь, в частности, идёт о предоставлении филиалам возможности корректировать до 30% объёма учебного материала в рамках централизованно утверждённых программ с учётом особенностей того или иного региона. Кроме того, целесообразно разрешить им создание собственных краткосроч-

ных учебных модулей длительностью не более 40 академических часов без прохождения обязательных процедур согласования с Академией. Реализация данной меры потребует внесения соответствующих изменений в Приказ № 90 и Типовое положение о филиалах.

2. Внедрение практико-ориентированных кейс-методов в систему повышения квалификации государственных служащих. В качестве альтернативы преимущественно теоретическим занятиям по вопросам этики и управления целесообразно использовать анализ реальных ситуаций, возникающих в деятельности акиматов, при рассмотрении судебных споров и проведении контрольных мероприятий. Разработка таких кейсов может осуществляться при совместном участии действующих государственных служащих и преподавателей. Существенное значение имеет организация учебного процесса таким образом, чтобы слушатели не ограничивались восприятием информации, а были вовлечены в обсуждение, анализ проблемных ситуаций и выработку возможных вариантов решений.

3. Разработка гибких компетентностных моделей для различных категорий государственных служащих. Дифференциация требований к профессиональным компетенциям должна учитывать специфику выполняемых функций и уровень должностной ответственности. Представляется необходимым проведение градации программ повышения квалификации для руководящего состава, государственных служащих корпуса Б., всех категорий государственных служащих. К примеру, для акимов приоритетное значение имеют компетенции в области стратегического планирования, бюджетного менеджмента и взаимодействия с населением. Для уполномоченных по этике более актуальны навыки анализа конфликтных ситуаций, медиации и глубокое знание положений этического кодекса. В свою очередь, для ИТ-специалистов на государственной службе приоритетное значение приобретают профессиональные навыки в трёх основных областях: защита информационных систем, обработка и интерпретация больших массивов информации, а также руководство цифровыми проектами. Подобная дифференциация в подходах к подготовке кадров позволит сделать процесс обучения более целенаправленным и обеспечить его наибольшую согласованность с реальными задачами, стоящими перед разными категориями государственных служащих.

4. Целесообразно ввести для всех категорий чиновников обязательные ежегодные занятия по служебной этике. В программу таких занятий стоит включить разбор практических кейсов, связанных с типичными нравственными противоречиями: личная заинтересованность, влияющая на объективность решений, правила принятия даров, а также недопустимость применения должностных полномочий в частных интересах. Ключевой акцент необходимо сделать на практической отработке данных ситуаций и коллективном анализе допустимых вариантов действий в границах действующих этических норм. Проводить подобные тренинги имеет смысл силами не кадровых служб, а привлечённых внешних специалистов или профильных уполномоченных по вопросам этики, которые располагают соответствующими компетенциями и практическим опытом в этой области. Перенос тайских практик в Казахстан может столкнуться с культурными различиями. В Таиланде значительную роль играют неформальные сети и патернализм; попытка копирования моделей без учёта местной культуры может привести к отторжению. Кроме того, тайская система обучения в значительной степени ориентирована на английский язык и международный туризм, что менее актуально для большинства регионов Казахстана. Поэтому предлагаемые меры - оптимальная для казахстанской действительности форма адаптации.

Предложенные практические меры логически объединяются вокруг одного принципа - разграничения единого стандарта и региональной вариативности. Данный принцип может быть положен в основу институциональной модели, синтезирующей сильные стороны сравниваемых систем.

Авторская модель территориально адаптивной системы повышения квалификации. На основе выявленных в ходе сравнительного анализа сильных и слабых сторон тайской и казахстанской моделей предлагается синтетическая конструкция, получившая рабочее наименование «модель двойного ядра». Её суть заключается в нормативном разграничении

содержания обучения на инвариантную и вариативную части с одновременным перераспределением полномочий между центральным и региональным уровнями.

Инвариантное ядро (65–70% общего объёма) формируется центральным уполномоченным органом и включает базовые компетенции: нормативно-правовую грамотность, цифровые навыки, этические стандарты, основы стратегического планирования. Данная часть является единой для всех регионов и обязательной к освоению каждым государственным служащим. Вариативная периферия (30–35% объёма) разрабатывается и реализуется на региональном уровне - центрами компетенций, создаваемыми на базе филиалов Академии государственного управления либо региональных университетов. Содержание вариативной части определяется результатами ежегодного аудита дефицитных компетенций, проводимого местными исполнительными органами, и включает локальные кейсы, отраслевые модули, практикумы с участием действующих государственных служащих региона.

Механизмом, обеспечивающим функционирование модели, выступает принцип субсидиарности в сфере профессионального развития: полномочия по организации повышения квалификации передаются на тот уровень управления, где они могут быть реализованы с максимальной эффективностью. Центральный орган сохраняет за собой функции стратегического планирования, разработки инвариантного ядра, цифровой интеграции и контроля за конечными результатами обучения. Региональные подразделения вправе самостоятельно устанавливать организационные модели обучения, выбирать педагогические методики и формировать содержание вариативного компонента образовательных программ, не запрашивая на это предварительного одобрения центральных органов. В то же время на местном уровне реализуется значимая функция обратной связи, позволяющая своевременно выявлять и анализировать текущие управленческие пробелы в системе государственного администрирования, характерные для каждого конкретного региона.

Предлагаемая модель ориентирована на получение трёх взаимосвязанных эффектов. Первый из них заключается в сохранении целостности образовательного пространства при условии дифференцированного учёта особенностей социально-экономического и управленческого развития регионов. Второй эффект предполагает минимизацию расхождения между тематикой программ дополнительного профессионального образования и реальными профессиональными вызовами, с которыми сталкиваются государственные гражданские служащие в своей практической деятельности на региональном и муниципальном уровнях. Третий эффект выражается в уменьшении административной и методической нагрузки на центральные структуры за счёт делегирования части полномочий в сфере методического сопровождения региональным звеньям при условии сохранения контроля со стороны центрального органа за инвариантной составляющей содержания образования, что позволяет избежать рисков размывания единых требований и подходов.

Применимость описываемой модели ограничена выполнением трёх принципиальных требований: во-первых, существованием значимых межрегиональных различий в социально-экономическом положении; во-вторых, присутствием развёрнутой цифровой среды, способной обеспечить функционирование территориально распределённой системы подготовки кадров; в-третьих, институциональной подготовленностью региональных органов к принятию дополнительного объёма обязанностей и реализации расширенной функциональной повестки. Игнорирование хотя бы одного из перечисленных условий приводит к тому, что данная конфигурация утрачивает свои конкурентные свойства по сравнению с сугубо централизованным или полностью сетевым вариантом построения образовательного процесса.

Заключение

Как показали результаты предпринятого анализа, представляется возможным сделать несколько обобщений относительно того, какое влияние оказывает способность управленческих систем учитывать территориальные различия на результативность публичного администрирования.

Способность системы профессионального развития государственных служащих подстраиваться под социально-экономические, инфраструктурные и управленческие условия конкретных территорий, при этом не жертвуя едиными стандартами публичной службы, характеризуется в данном исследовании как территориальная адаптивность системы повышения квалификации. Указанное свойство предлагается рассматривать в качестве самостоятельной институциональной характеристики. В отличие от унифицированного подхода, ориентированного на одинаковые образовательные программы для всех территорий, территориально адаптивная модель исходит из того, что содержание обучения должно варьироваться в зависимости от реальных управленческих задач, возникающих на местах.

Влияние территориальной адаптивности на эффективность государственного управления реализуется через два основных институциональных механизма. Первый механизм - вовлечение региональных образовательных организаций в систему повышения квалификации, которые обладают более полной и актуальной информацией о локальных социально-экономических особенностях и, следовательно, способны адаптировать содержание образовательных программ к конкретным управленческим задачам территории. Вторым механизмом - формирование компетенций, непосредственно применимых в региональной практике, что сокращает разрыв между знанием и действием. Адаптивная система обучения способствует лучшим управленческим результатам потому, что государственный служащий после такого обучения быстрее распознаёт локальные риски, точнее применяет нормативные акты к местным условиям и эффективнее взаимодействует с гражданами и бизнесом с учётом их реальных запросов. Без территориальной адаптации даже регулярное и формально качественное обучение не гарантирует прироста эффективности на региональном уровне.

Сравнительный анализ тайской и казахстанской моделей показал, что высокая территориальная адаптивность тайской сетевой модели достигается за счёт децентрализации полномочий и вовлечения университетов Раджабхат, тогда как казахстанская централизованная модель обеспечивает единство стандартов и развитую цифровую инфраструктуру, но сталкивается с дефицитом учёта региональной специфики. При этом обе системы демонстрируют разрыв между формальными нормами и практикой их реализации: в Таиланде - через патронажные практики, в Казахстане - через недостаточную эффективность механизмов этического контроля.

Из выявленных закономерностей прямо вытекают направления совершенствования казахстанской системы. Поскольку территориальная адаптивность обеспечивается прежде всего автономией региональных структур в разработке содержания обучения, постольку необходимо расширение полномочий филиалов Академии государственного управления. Поскольку дефицит практико-ориентированности снижает прикладную ценность обучения, требуется внедрение кейс-методов на локальном материале. Поскольку унифицированные компетентностные модели не учитывают различия в функциональных задачах разных категорий служащих, необходима их дифференциация. Поскольку в обеих странах существует проблема имплементации этических норм, усиление этических тренингов с разбором конкретных дилемм становится обязательным элементом адаптивной системы. Таким образом, каждая из предложенных в статье рекомендаций представляет собой операционализацию выявленных в исследовании закономерностей территориальной адаптивности.

На основе сравнительного анализа разработана авторская «модель двойного ядра», в которой содержание обучения нормативно разделяется на инвариантную часть и вариативную периферию. Модель базируется на принципе субсидиарности, при котором полномочия передаются на максимально низкий из возможных уровней управления, а центральный орган сохраняет контроль за стратегическими параметрами и конечными результатами. Внедрение данной модели позволит сохранить единое образовательное пространство при одновременном учёте региональной специфики, сократить разрыв между содержанием обучения и реальными управленческими задачами на местах, а также снизить нагрузку на центральный аппарат. Границы применимости модели обусловлены необходимостью выраженной региональной

дифференциации, функционирующей цифровой инфраструктуры и институциональной готовности региональных структур к принятию дополнительных полномочий.

Результаты исследования подтвердили выдвинутую гипотезу о том, что тайская сетевая модель обладает более высокой территориальной адаптивностью, а казахстанская централизованная - более высоким уровнем унификации и цифровизации. Ни одна из моделей не является универсально эффективной, поэтому перспективным направлением выступает синтез их сильных сторон. Для Казахстана это означает расширение возможностей региональных филиалов, вовлечение региональных университетов в краткосрочные программы, развитие практико-ориентированных форм обучения и внедрение гибких компетентностных моделей при сохранении существующей цифровой инфраструктуры.

Вклад авторов

Тайторина Б.А.: разработка концепции и методологии исследования, постановка научной проблемы, формулирование цели и гипотезы исследования, анализ отечественной и зарубежной научной литературы, проведение сравнительного анализа систем повышения квалификации государственных служащих Таиланда и Казахстана, интерпретация результатов исследования, подготовка выводов и заключения.

Алимбетова А.Р. (корреспондирующий автор): сбор, систематизация и анализ материалов, разработка авторской модели территориально адаптивной системы повышения квалификации («модель двойного ядра»), формулирование практических рекомендаций по совершенствованию казахстанской системы профессионального развития государственных служащих, подготовка введения, оформление рукописи, списка литературы и координация публикационного процесса.

Информация о финансировании. Данная статья подготовлена в рамках гранта финансирования научных исследований Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан № BR 27195163 «Архитектоника трансформации организационной культуры государственной службы Казахстана».

Список использованной литературы:

1 Балгинова К.М., Ажаипова И.Ш. Анализ современного состояния государственной службы Республики Казахстан // *Вестник Актюбинского регионального университета имени К. Жубанова.* – 2025. – № 1 (79). – С. 3–12. – ISSN 2308-7205.

2 Жумагулов Е.Б., Абдрасилов Б.С., Майдилова А.Б. Система подготовки государственных служащих в Республике Казахстан: опыт, проблемы и перспективы. – Астана: Академия государственного управления при Президенте РК, 2023. – 208 с. – ISBN 978-601-7587-12-9.

3 Chantavanich S., Vungsiriphisal P., Chantavanich S. *Civil Service System and Human Resource Development in Thailand.* – Bangkok: NIDA Press, 2019. – 278 p. – ISBN 978-616-8015-12-6.

4 *Competency Model of Governance in Thailand.* – Bangkok: Office of the Civil Service Commission, 2008. – 58 p. (официальный документ OCSC)

5 Dharmasakii C. *OCSC Campus: Nurturing Happiness in the Workplace. A Case Study of Well-Being Initiatives for a Healthy Workforce* // *Zenodo.* – 2024. – DOI: 10.5281/zenodo.10884521.

6 Intarakamhang U., Kittipichai W., Hanpachern C., Kuljittiprasit P. *Success results of high performance and potential system (HiPPS) administration of thai government departments* // *Asian Social Science.* – 2011. – Vol. 7, No. 5. – P. 42–52. – DOI: 10.5539/ass.v7n5p42. – Scopus.

7 Thammaboosadee S., Bunyasit U., Khiawjan S. *The Development of Competency-Based Training Model for Local Administrators in Rajabhat Universities* // *Kasetsart Journal of Social Sciences.* – 2021. – Vol. 42, No. 3. – P. 512–519. – DOI: 10.34044/j.kjss.2021.42.3.09. – Scopus.

8 Майдилова А.Б. *Применение компетентностного подхода в обучении государственных служащих Республики Казахстан* // *Public Administration and Civil Service.* – 2013. – № 4. – С. 44–48. – ISSN 1994-2370.

9 Абдрасилов Б. *Новые подходы к обучению государственных служащих* // *Public*

Administration and Civil Service. – 2016. – № 2. – С. 4–10. – ISSN 1994-2370.

10 Khamzina Z., Burbayev Y., Tileubergenov Y. Institutionalizing integrity: rethinking ethical and cultural standards in Kazakhstan's civil service // *Frontiers in Political Science*. – 2025. – Vol. 7. – 1573608. – DOI: 10.3389/fpos.2025.1573608. – Scopus Q2.

11 OECD. *Strengthening Integrity Standards and Building a Culture of Integrity in Kazakhstan: OECD Integrity Review of Kazakhstan*. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 98 p.

12 *Civil Service Act*, B.E. 2551 (2008). – Bangkok: Government Gazette, Vol. 125, Part 44 A, 2008. – 124 p.

13 Office of the Civil Service Commission (OCSC). *Strategic Plan for Civil Service Development B.E. 2566–2570 (2023–2027)*. – Bangkok: OCSC, 2024. – 112 p. (официальный документ OCSC) – [Электрон.ресурс]– URL: <https://www.ocsc.go.th/en/home> (дата обращения: 10.04.2026).

References:

1 Balginova K.M., Azhaipova I.S.H. Analiz sovremennogo sostoyaniya gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan // *Vestnik Aktyubinskogo regional'nogo universiteta imeni K. ZHubanova*. – 2025. – № 1 (79). – С. 3–12. – ISSN 2308-7205.

2 Zhumagulov E.B., Abdrasilov B.S., Majdirova A.B. *Sistema podgotovki gosudarstvennyh sluzhashchih v Respublike Kazahstan: opyt, problemy i perspektivy*. – Astana: Akademiya gosudarstvennogo upravleniya pri Prezidente RK, 2023. – 208 s. – ISBN 978-601-7587-12-9.

3 Chantavanich S., Vungsiriphisal P., Chantavanich S. *Civil Service System and Human Resource Development in Thailand*. – Bangkok: NIDA Press, 2019. – 278 p. – ISBN 978-616-8015-12-6.

4 *Competency Model of Governance in Thailand*. – Bangkok: Office of the Civil Service Commission, 2008. – 58 p. (официальный документ OCSC)

5 Dharmasakii C. *OCSC Campus: Nurturing Happiness in the Workplace. A Case Study of Well-Being Initiatives for a Healthy Workforce* // Zenodo. – 2024. – DOI: 10.5281/zenodo.10884521.

6 Intarakamhang U., Kittipichai W., Hanpachern C., Kuljittiprasit P. Success results of high performance and potential system (HiPPS) administration of thai government departments // *Asian Social Science*. – 2011. – Vol. 7, No. 5. – P. 42–52. – DOI: 10.5539/ass.v7n5p42. – Scopus.

7 Thammaboosadee S., Bunyasit U., Khiawjan S. *The Development of Competency-Based Training Model for Local Administrators in Rajabhat Universities* // *Kasetsart Journal of Social Sciences*. – 2021. – Vol. 42, No. 3. – P. 512–519. – DOI: 10.34044/j.kjss.2021.42.3.09. – Scopus.

8 Majdirova A.B. *Primenenie kompetentnostnogo podhoda v obuchenii gosudarstvennyh sluzhashchih Respubliki Kazahstan* // *Public Administration and Civil Service*. – 2013. – № 4. – С. 44–48. – ISSN 1994-2370.

9 Abdrasilov B. *Novye podhody k obucheniyu gosudarstvennyh sluzhashchih* // *Public Administration and Civil Service*. – 2016. – № 2. – С. 4–10. – ISSN 1994-2370.

10 Khamzina Z., Burbayev Y., Tileubergenov Y. Institutionalizing integrity: rethinking ethical and cultural standards in Kazakhstan's civil service // *Frontiers in Political Science*. – 2025. – Vol. 7. – 1573608. – DOI: 10.3389/fpos.2025.1573608. – Scopus Q2.

11 OECD. *Strengthening Integrity Standards and Building a Culture of Integrity in Kazakhstan: OECD Integrity Review of Kazakhstan*. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 98 p.

12 *Civil Service Act*, B.E. 2551 (2008). – Bangkok: Government Gazette, Vol. 125, Part 44 A, 2008. – 124 p.

13 Office of the Civil Service Commission (OCSC). *Strategic Plan for Civil Service Development B.E. 2566–2570 (2023–2027)*. – Bangkok: OCSC, 2024. – 112 p. (официальный документ OCSC) – [Электрон.ресурс]– URL: <https://www.ocsc.go.th/en/home> (дата обращения: 10.04.2026).