

МРНТИ 10.17.25  
УДК 342.9  
JEL K49

<https://doi.org/10.46914/2959-4197-2025-1-4-32-41>

**ТАЙТОРИНА Б.А.,<sup>1</sup>**

д.ю.н., профессор.  
e-mail: binur.a@mail.ru  
ORCID ID: 0000-0002-5663-5473

**МУРАТ С.,\*<sup>2</sup>**

докторант.  
\*e-mail: ms147@mail.ru  
ORCID ID: 0000-0002-9628-8672

**БАЛГИМБЕКОВА Г.У.,<sup>3</sup>**

PhD, профессор.  
e-mail: gbalgimbekova@mail.ru  
ORCID ID: 0000-0003-4405-1339

**САДЫКАНОВА Ж.Е.,<sup>4</sup>**

к.ю.н., ассоциированный профессор.  
e-mail: zhan\_na\_sad@mail.ru  
ORCID ID: 0000-0003-2613-3349

<sup>1</sup>Казахский национальный педагогический  
университет им. Абая,  
г. Алматы, Казахстан

<sup>2</sup>Балтийская международная академия,  
г. Рига, Латвия

<sup>3</sup>Карагандинский университет им. академика Е.А. Букетова,  
г. Караганда, Казахстан

<sup>4</sup>Восточно-Казахстанский университет им. С. Аманжолова,  
г. Усть-Каменогорск, Казахстан

## **ЭТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ И ПРАВОВОЕ ИЗМЕРЕНИЕ**

### **Аннотация**

В данной статье рассматриваются новые подходы в концепции управления государственной службой с акцентом на взаимосвязь цифровизации и организационной этики. Центральной темой выступает необходимость перехода от традиционного администрирования к моделям, ориентированным на вовлеченность граждан, сервисную логику и цифровую зрелость. Особое внимание уделяется актуальным концепциям, формирующим современный облик государственной службы: New Public Service (NPS), провозглашающей приоритет служения обществу и диалога с гражданами; Public Value Management (PVM), фокусирующейся на создании общественной ценности и многостороннем управлении; Agile Public Administration, предполагающей гибкость, быструю адаптацию и внедрение инновационных решений; а также концепции Digital Government, где акцент сделан на технологическую трансформацию и использование данных. Авторы подчеркивают, что эффективное реформирование невозможно без параллельного развития организационной культуры, основанной на соблюдении этических норм, проактивном поведении и готовности к изменениям. Исследование предлагает рассматривать цифровизацию и служебную этику как взаимодополняющие векторы трансформации. Рассматриваются возможности внедрения гибких управленческих инструментов в деятельность государственных органов. Сделан вывод о стратегической важности адаптации международного опыта с учетом правового и культурно-исторического контекста Республики Казахстан.

**Ключевые слова:** этика, организационная культура, государственная служба, концепция, трансформация, цифровое государство, адаптация.

## Введение

Проблема совершенствования государственной службы в современных условиях выходит за рамки чисто технической модернизации или замены процедур. Это обусловливается необходимостью формирования новой управленческой парадигмы, основанной на ценностях, доверии, результативности и высокой организационной культуре. Несмотря на наличие значительного объема стратегических документов и нормативных актов, в Республике Казахстан сохраняется институциональная фрагментированность в вопросах кадровой политики, низкий уровень внедрения этических стандартов и слабая ориентация на результат. Это проявляется в недостаточной мотивации служащих, формализации процедур оценки и слабой обратной связи с гражданами.

Между тем международный опыт демонстрирует, что устойчивость и эффективность государственной службы напрямую зависят от способности управленческих процедур адаптироваться к вызовам времени, внедрять гибкие форматы работы, ориентироваться на долгосрочные ценности и активно использовать цифровые инструменты управления. В условиях роста общественного запроса на подотчетность и прозрачность актуализируется проблема изучения моделей, способных обеспечить трансформацию организационной культуры и внедрение этикоцентричного управления. Соответственно, существует научная и практическая необходимость в системной переоценке концептуальных подходов к управлению государственной службой с учетом международных практик и их адаптации к особенностям социально-культурной, правовой и институциональной среды Казахстана.

Государственная служба в условиях глобальной трансформации управления сталкивается с новыми вызовами, требующими пересмотра устоявшихся подходов к организации, мотивации, этике и эффективности функционирования административного аппарата. Повышенные ожидания общества, стремительная цифровизация, необходимость формирования культуры прозрачности и подотчетности обусловили актуальность изучения новых управленческих концепций, применяемых в разных странах.

В Республике Казахстан вопрос формирования государственной службы приобретает стратегическое значение в контексте перехода к модели «слышащего государства», модернизации публичного управления и укрепления доверия граждан к государственным институтам. Основу таких преобразований составляет не только правовая реформа, но и формирование современной организационной культуры, этического климата, гибких механизмов кадровой политики и цифровых инструментов оценки результатов.

Обзор актуальной научной литературы последних лет подтверждает растущую значимость организационной культуры и служебной этики в системах публичного управления. Эффективность системы государственного управления в настоящее время во многом определяется уровнем организационной культуры государственных служащих [1].

Однозначно указывается, что устойчивость казахстанской модели государственной службы невозможна без институционализации ценностей и прозрачной системы карьерного роста [2]. Мотивация и ценностные ориентиры государственных служащих становятся основным фактором результативности [3]. Анализ глобальных трендов показывает, что цифровизация и этика – это взаимосвязанные векторы, определяющие успех реформ [4], вызовами реформирования госуправления в Казахстане [5]. В исследованиях прослеживается важность этических стандартов и культуры взаимодействия в развитии ответственного управления в странах Европейского союза [6]. Теоретико-прикладной интерес к трансформации подходов в государственном управлении подтверждается как международной, так и казахстанской научной повесткой, формируя обоснованную необходимость системного изучения современных практик и их применимости в отечественном контексте [7].

Цель исследования: провести комплексный анализ новых подходов в концепции государственной службы на основе международного опыта и выявить возможности их адаптации к казахстанским условиям.

## Материалы и методы

Исследование основано на использовании комплексного междисциплинарного подхода, сочетающего правовые, управленческие, социологические и сравнительно-аналитические методы. Выбор методов обусловлен необходимостью системного изучения трансформационных процессов в сфере государственной службы, их международных аналогов и специфики казахстанского контекста.

В качестве источников использовались стратегические документы Республики Казахстан (Послания Президента 2022–2024 гг., Концепция развития государственной службы 2024–2029 гг. и другие); действующее законодательство в сфере государственного управления; международные исследования и сравнительные обзоры (OECD, UNDP); научные публикации из базы данных Scopus и Web of Science по темам организационной культуры, государственной службы и этики.

В процессе исследований использовался комплекс научных методов. Сравнительно-правовой анализ использовался для сопоставления моделей государственной службы в странах ОЭСР, ЕС, СНГ и Азии, выявления их сильных и слабых сторон; SWOT и PEST-анализы – для оценки внутренней устойчивости и внешних вызовов, влияющих на эффективность организационной культуры в государственном управлении Казахстана.

С целью выявления степени нормативной институционализации современных подходов к организации государственной службы применен контент-анализ стратегических и нормативных документов. Качественный анализ научных источников осуществлен для достижения цели выделения доминирующих исследовательских парадигм в международной литературе (этика, эффективность, ценности, цифровизация и др.). Методы адаптации международного опыта и правового моделирования применены в качестве аналитического инструмента обоснования применимости зарубежных практик в национальном правовом и культурном контексте.

Методологическая база исследования позволила обеспечить всесторонний анализ рассматриваемой проблемы, включая как теоретическую концептуализацию, так и практическую применимость выводов для системы государственной службы Казахстана.

## Результаты и обсуждение

На рубеже XXI века в сфере публичного управления сформированы новые концепции, заменяющие классическую бюрократическую модель.

А) Концепция New Public Service (NPS)/Новая государственная служба ставит акцент на ценности, подотчетность: главная задача государственного служащего не контролировать, а служить обществу, уважая права граждан, вовлекая их в процессы принятия решений и укрепляя демократические, в том числе этические, ценности. Данная концепция сформулирована в классической работе J. Denhardt и R. Denhardt «The New Public Service: Serving, Not Steering» (2015). Авторская модель новой государственной службы представляет собой ценностную переориентацию государственной службы на основе демократической легитимности [8].

Б) Public Value Management (PVM) /Новая публичная ценность, или управление общественной ценностью – концепция, разработанная М. Мооре в книге *Creating Public Value* еще в 1995 г. и актуализированная в 2013 г., по сути обосновывает теорию общественной ценности как фундамент, каркас современного управления, оценку эффективности которого следует переосмыслить через восприятие граждан и достигнутых результатов для общества. Концепция предлагает оценивать эффективность государственных институтов по тому, насколько конструктивна эта ценность для общества – через доверие, справедливость, устойчивость и вовлеченность [9].

На фоне критики бюрократической и неолиберальной моделей управления в конце XX – начале XXI века были предложены альтернативные подходы, ориентированные на ценности, участие граждан и долгосрочную устойчивость публичного управления. Несмотря на схожесть целей – переориентировать государственную службу с управления на служение обществу, – эти модели имеют принципиальные различия как в философской основе, так и в инструментах реализации. Концепция NPS/Новая государственная служба опирается на идеи демократического участия и гражданской ответственности. В рамках этой модели гражданин рассматрива-

ется не как клиент, которому предоставляется услуга, а как равноправный участник и партнер в процессе публичного управления. Роль государственного служащего трансформируется из функции администрирования в миссию общественного служения, предполагающего поддержку гражданской инициативы, прозрачность и ориентацию на общественное благо. Акцент делается на моральные и этические обязательства, важность публичной миссии и доверия.

Концепция Public Value Management (PVM)/Новая публичная ценность, или управление общественной ценностью исходит из необходимости стратегического и адаптивного управления, направленного на создание общественной ценности. В данном контексте под общественной ценностью понимается совокупность результатов и эффектов деятельности государства, которые воспринимаются как значимые и полезные для общества в целом. В этой модели на первый план выходит способность государственных органов балансировать между легитимностью политических решений, эффективностью их реализации и ожиданиями граждан. Государственный служащий здесь не просто посредник, он стратег, создающий и развивающий долгосрочную общественную ценность в условиях ограниченных ресурсов и конкурентных интересов.

Таким образом, основное отличие между NPS и PVM заключается в точке фокуса: если первая акцентирует внимание на демократическом участии и моральной ответственности, то вторая – на стратегическом управлении и институциональной эффективности. NPS формирует культуру служения, прозрачности и участия, тогда как PVM направлена на управление комплексными системами и создание измеримой ценности для граждан.

Обе модели активно применяются в реформах публичной службы и могут быть адаптированы в зависимости от уровня институциональной зрелости и культурного контекста.

В) Концепция Agile Public Administration/Гибкое управление представляет собой трансформационный подход, основанный на принципах гибкости, адаптивности и кросс-функционального взаимодействия в условиях быстро меняющейся внешней среды. (Scrum, Kanban, Lean). Она заимствует элементы из частного сектора, прежде всего из agile-методологий, разработанных в сфере управления ИТ-проектами и программной инженерии. Основная идея заключается в том, что государственные органы и их служащие должны действовать не в рамках жесткой иерархической структуры, а в условиях динамичного сотрудничества, постоянной обратной связи и итеративного принятия решений, когда управленческие решения принимаются не один раз на старте и окончательно, а циклично повторяются, с постоянным уточнением, корректировкой и доработкой на основе обратной связи и промежуточных результатов. Управление при этом фокусируется не на соблюдении процедур, а на ценности, создаваемой для граждан, и способности быстро адаптироваться к меняющимся социальным, экономическим и политическим условиям [10].

Характерные черты agile-подхода в госсекторе – это, во-первых, кросс-функциональные команды, включающие специалистов из разных ведомств и уровней; во-вторых, итеративность (пилотные проекты запускаются с последующим улучшением на основе отзывов пользователей); в-третьих, прозрачность, децентрализация и делегирование принятия решений в пределах команд; в-четвертых, постоянная обратная связь от конечных пользователей (граждан, предпринимателей, НПО); в-пятых, культура не наказывать за ошибки, а извлекать уроки. В Швеции, Нидерландах, Норвегии agile-подход применяется в разработке цифровых платформ, программ социальной поддержки, в структурных преобразованиях министерств. К примеру, в Швеции муниципальные органы используют agile-подход для координации социальных служб, объединяя команды здравоохранения, образования и социальных служб в единую систему поддержки семьи. В Эстонии министерство цифрового развития активно применяет agile-методы при запуске e-сервисов и платформ данных: проекты проходят цикл тестирования, обратной связи от граждан и доработки перед масштабированием.

Г) Концепция цифрового государства/Digital Governance отражает переход от аналогового, бумажного и процедурно-ориентированного государственного управления к модели, основанной на широком использовании информационно-коммуникационных технологий, искусственного интеллекта, больших баз данных, облачных решений и интернет-платформ. Цель цифрового государства не просто автоматизация процессов, а фундаментальное переосмысление роли государства как гибкой, предсказуемой и сервисно ориентированной структуры, действующей в интересах граждан.

Основные принципы цифрового государственного управления: цифровое взаимодействие «гражданин – государство» (онлайн-сервисы, электронные обращения, личные кабинеты); интеграция и совместимость баз данных (единая инфраструктура: реестры, цифровые профили); предиктивное и проактивное управление (использование ИИ для предсказания потребностей и автоматической подачи услуг); цифровая прозрачность (открытые бюджеты, публичные данные, онлайн-отчетность); безопасность и этика цифрового взаимодействия (защита персональных данных, доверие пользователей).

Международный опыт демонстрирует лучшие мировые практики. Эстония считается эталоном цифрового государства. Платформа X-Road объединяет 99% госуслуг в электронный формат, включая голосование онлайн, электронное резидентство, автоматические социальные выплаты. Успех обеспечивается интеграцией цифровой архитектуры на всех уровнях и законодательное признание цифрового взаимодействия как основного.

В Объединенных Арабских Эмиратах (ОАЭ) успешно апробирована модель Smart Government: платформа включает порталы, приложения, ИИ-консультантов и цифровые удостоверения личности. Это один из самых инновационных подходов к управлению государственной службой, который выходит за рамки классических управленческих иерархий. Отмечается высокая доля проактивных сервисов: государство само предлагает гражданам услугу на основе данных (например, уведомляет о продлении паспорта без запроса). Государственная служба в стране рассматривается как часть инновационного менеджмента: внедрены министерства без портфеля и нестандартные госструктуры, применяется система оценки «360 градусов» и открытая конкуренция идей граждан. Например, Министерство счастья, Министерство по делам будущего, Министерство искусственного интеллекта представляют собой структуры, которые не имеют классического административного аппарата, но координируют проекты на стыке разных министерств, осуществляют нормативную разработку и являются точками институционального эксперимента.

В Южной Корее реализуется концепция «Gov3.0»: доступ к данным в реальном времени, интеграция ИИ в административные процессы, гибкое принятие решений и автоматизированная аналитика. Основное внимание уделяется инфраструктуре доверия – цифровым подписям, стандартам кибербезопасности, защите данных.

Грузия – один из наиболее радикальных примеров антикоррупционной реформы государственной службы. Это самый решительный пример трансформации государственной службы на постсоветском пространстве. В этой стране в 2004–2006 гг. был полностью обновлен государственный аппарат, внедрена модель единого окна и жесткие KPI. Однако резкая смена кадров привела к потере институциональной памяти и нестабильности [11].

Германия, напротив, представляет собой сочетание правовой предсказуемости, сильной карьерной модели и консенсусного управления: система государственной службы устойчиво функционирует за счет институциональной преемственности и культуры правового доверия. Это одна из самых устойчивых и институционально сбалансированных систем публичного управления в Европе. Государственные служащие рассматриваются как нормативные акторы, ориентированные на общественное благо и лояльность правопорядку, а не политической воле. Доверие общества к госслужбе традиционно высокое, что связано с этикой нейтральности, профессионализма и обязательности. Благодаря стабильной карьерной системе и институтам правового контроля немецкая госслужба демонстрирует низкий уровень коррупции, обеспечивает преемственность политик, независимо от смены правительств, показывает способность к сложному межуровневому управлению. Однако критики также отмечают недостаточную гибкость, медленную цифровизацию и сложность адаптации к инновационным требованиям, которые тем не менее преодолеваются посредством умеренной модернизации [12].

Рассмотренные актуальные концепции развития государственной службы ориентированы не на процессы, а на результат, не на иерархию, а на взаимодействие, не на контроль, а на доверие. В контексте проблемы развития новых подходов к совершенствованию института государственной службы наиболее успешной представляется практика государственного управления в Сингапуре, который демонстрирует одну из самых успешных моделей государственной службы, опирающуюся на принципы профессионализма, нулевой терпимости к коррупции и строго институционализированной этики. Государственный аппарат Сингапура утверждает этику

как национальную идею и инструмент результативности. Преимуществами модели являются централизованная кадровая политика и жесткий отбор на государственную службу, высокий уровень оплаты труда, конкурентный с частным сектором, обязательные программы этического обучения, строгий механизм отчетности и дисциплинарной ответственности. Следует также отметить некоторые проблемы: жесткая иерархическая структура ограничивает гибкость в принятии решений; госслужащие подвержены высокой психологической нагрузке из-за строгих стандартов поведения.

Государственная служба Казахстана переживает этап системной трансформации, вызванной переходом к «человекоцентричной» и сервисной парадигме управления. Текущий этап сопровождается внедрением цифровых решений, усилением этико-ориентированного менеджмента, а также ростом требований к подотчетности, транспарентности и эффективности государственного аппарата. Как показывает анализ, в разных странах мира сложились уникальные подходы к реформированию государственной службы, что позволяет Казахстану, находящемуся в фазе активных реформ, учитывать как успешные, так и неудачные международные кейсы.

Применение концепций New Public Service и Public Value Management в условиях Республики Казахстан требует учета как институциональных особенностей, так и уровня зрелости системы публичного управления. Обе модели находят частичное отражение в текущих реформах государственной службы, но реализуются фрагментарно и, как правило, на уровне деклараций. Концепция New Public Service находит выражение в казахстанской стратегии «слушающего государства», ориентированной на диалог с гражданами, усиление обратной связи и развитие институтов общественного участия. Вовлеченность граждан в процессы выработки решений остается низкой, а сам подход к служению обществу ограничивается административными мерами, без системной этической трансформации.

Концепция управления общественной ценностью Public Value Management особенно актуальна в контексте перехода к управлению на основе результатов и внедрения KPI и SMART-индикаторов эффективности в деятельности госорганов. Например, в программе «Цифровой Казахстан» и национальных проектах 2021–2025 гг. задекларирован акцент на результативность, устойчивость и общественную пользу реализуемых инициатив. Однако институциональные барьеры – недостаточная автономия госслужащих, вертикальная система подчинения и правовая неопределенность в части распределения ответственности – затрудняют реализацию стратегии подлинной общественной ценности. В условиях недостаточной развитости культуры служебной ответственности и этического лидерства попытки внедрения ценностно-ориентированных моделей сталкиваются с рисками формализации и имитации. Вместо стратегического управления и гражданского партнерства преобладает ориентация на количественные показатели без глубокой связи с потребностями общества.

В этой связи перспективным направлением становится гибридизация моделей – использование демократических ценностей и механизмов участия (NPS) в сочетании со стратегическим фокусом на общественную ценность, измеримость и институциональную эффективность (PVM). Такой подход может стать основой долгосрочной стратегии развития казахстанской государственной службы, когда госслужащий будет позиционирован одновременно как служащий общества и архитектор общественного блага.

Внедрение элементов гибкого управления для Казахстана представляет собой перспективный вектор развития в условиях модернизации государственной службы и цифровизации. Вместе с тем реализация данной модели требует поэтапного и осознанного подхода. Процесс реализации основывается на механизме адаптации, включающем пилотные проекты в регионах и отдельных регионах, формирование agile-команд внутри госорганов, обучение государственных служащих принципам agile (методы Scrum, sprint planning, дизайн-мышление, фасилитацию, работу с данными), введение системы оценки эффективности agile-команд.

Адаптация agile-модели должна сопровождаться культурной трансформацией в первую очередь среди первых руководителей, от которых требуется отказ от управленческого контроля в пользу фасилитации, поддержки, делегирования и создания среды для инициатив.

Что касается развития цифрового государства, у Казахстана имеется большой потенциал: в стране последовательно реализуется стратегия цифровизации через программы «Цифровой Казахстан», e-Gov, Smart City, Ashyq, Open Akimat. Электронное правительство охватывает бо-

лее 94% базовых услуг, действует система цифровых документов и единый портал госуслуг. Однако оценкам ООН Казахстан находится на стадии развивающейся зрелости цифрового государства с преобладанием автоматизации над трансформацией. Основными барьерами являются фрагментированность платформ, несогласованность данных между ведомствами, слабое использование big data и ИИ, низкий уровень цифровой культуры населения [5]. Цифровое государство не только технологический, но и культурно-организационный переход. Для Казахстана это шанс преодолеть бюрократическую громоздкость, повысить эффективность и восстановить доверие к институтам власти. Успешная адаптация возможна только при наличии политической воли, институциональной координации и эффективного управления цифровыми изменениями. Для Казахстана стратегически важно интегрировать элементы всех этих моделей, адаптируя их к культурно-историческим условиям и институциональной зрелости. Оптимальной видится модель этикоцентричного, цифрового и сервисного управления, в которой государственный служащий выступает как носитель публичной миссии, а государственный орган – как открытая, адаптивная и профессиональная культура.

Международный опыт предоставляет потенциал для совершенствования государственной службы Республики Казахстан. Адаптационный потенциал для нашей республики видится в возможности внедрения системы обязательного ежегодного этического обучения с обязательной аттестацией, трансформации специализированных государственных школ управления по аналогии с европейскими моделями кадровых «лифтингов»; в усилении института уполномоченных по этике и синхронизации антикоррупционных и кадровых стратегий. Целесообразно внедрить механизмы регулярного мониторинга организационной культуры госорганов, включая анонимные социологические опросы, а также механизмы вовлеченности служащих в институциональные реформы; создание пилотных механизмов горизонтального управления в регионах, в том числе трансформации акиматов в сервисные центры, основанные на доверии и минимизации контроля сверху; инструменты оценки поведения госслужащих, в том числе антикоррупционных индикаторов, с публичной отчетностью.

## **Заключение**

Проведенное исследование подтвердило необходимость и актуальность системной трансформации организационной культуры государственной службы Республики Казахстан в условиях смены парадигм государственного управления. В условиях вызовов цифровизации, глобализации, повышенного запроса на транспарентность и подотчетность, организационная культура перестает быть второстепенным элементом и становится краеугольным камнем эффективной, современной и устойчивой системы государственного управления. Сравнительный анализ показал, что успешные реформы управления государственной службы основываются на сбалансированном сочетании ценностно-этического подхода, цифровизации, системной кадровой политики и сервисной ориентированности. При должной адаптации и научном сопровождении международные практики представляют эффективные ресурсы для трансформации казахстанской государственной службы.

**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».

## **ЛИТЕРАТУРА**

- 1 Жанузакова Л.Т., Тайторина Б.А., Алимбетова А.Р. Ответственность государственных служащих за нарушение служебной дисциплины и служебной этики // Eurasian scientific journal of law. – 2025 – № 2(11). – С. 19–30.
- 2 Janenova S., Knox C. Civil service reform in Kazakhstan: trajectory to the 30 most developed countries? // International Review of Administrative Sciences. 2019, vol. 85, no. 3, pp. 419–439.

- 3 Tang H., An. S., Zhang L., Xiao Y., Li X. The Antecedents and Outcomes of Public Service Motivation: A Meta-Analysis Using the Job Demands–Resources Model. *Behav. Sci.* 2024, vol. 14, p. 861. DOI:10.3390/bs14100861.
- 4 Khamzina Z., Buribayev Y., Tileubergenov Y. Institutionalizing integrity: rethinking ethical and cultural standards in Kazakhstan’s civil service. *Front. Polit. Sci.* 2025, no. 7, p. 1573608. DOI: 10.3389/fpos.2025.1573608.
- 5 UN E-Government Survey 2025. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2025>
- 6 Lawton A., Van Der Wal Z., Huberts L. *Ethics in public policy and management: A global research companion*. London: Routledge, 2016. 428 p. DOI: 10.4324/9781315716894.
- 7 Yesbergen P., Shamisheva H. Transformation of the Public Administration system in the regions of Kazakhstan. *ECONOMIC Series of the Bulletin of the L.N. Gumilyov ENU.* 2023, no. 1, pp. 63–72. URL: <https://bulecon.enu.kz/index.php/main/article/view/353>
- 8 Denhardt J.V., Denhardt R.B. *The New Public Service: Serving, Not Steering.* 4th ed. New York: Routledge, 2015. 256 p.
- 9 Moore M.H. *Recognizing Public Value.* Cambridge: Harvard University Press, 2013. 402 p.
- 10 OECD. *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector.* Paris: OECD Publishing, 2020. 198 p.
- 11 Timm M. Anti-Corruption Reform in Georgia: Between Success and Fragility // *Journal of Public Administration and Policy Research.* 2018, vol. 10(3), pp. 27–35.
- 12 Public Administration In Germany. URL: [https://library.oapen.org/bitstream/id/fecf05b2-1d66-4c70-ae7c-e7dcac64af99/2021\\_Book\\_PublicAdministrationInGermany.pdf](https://library.oapen.org/bitstream/id/fecf05b2-1d66-4c70-ae7c-e7dcac64af99/2021_Book_PublicAdministrationInGermany.pdf)

## REFERENCES

- 1 Zhanuzakova L.T., Tajtorina B.A., Alimbetova A.R. (2025) Otvetstvennost’ gosudarstvennyh sluzhashhih za narushenie sluzhebnoj discipliny i sluzhebnoj jetiki // *Eurasian scientific journal of law.* No. 2(11). P. 19–30. (In Russian).
- 2 Janenova S., Knox C. (2019) Civil service reform in Kazakhstan: trajectory to the 30 most developed countries? // *International Review of Administrative Sciences.* Vol. 85, no. 3, pp. 419–439. (In English).
- 3 Tang H., An. S., Zhang L., Xiao Y., Li X. (2024) The Antecedents and Outcomes of Public Service Motivation: A Meta-Analysis Using the Job Demands–Resources Model. *Behav. Sci.* Vol. 14, p. 861. DOI:10.3390/bs14100861. (In English).
- 4 Khamzina Z., Buribayev Y. and Tileubergenov Y. (2025) Institutionalizing integrity: rethinking ethical and cultural standards in Kazakhstan’s civil service. *Front. Polit. Sci.* No. 7, p.1573608. DOI: 10.3389/fpos.2025.1573608. (In English).
- 5 UN E-Government Survey 2025. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2025> (In English).
- 6 Lawton A., Van Der Wal Z., Huberts L. (2016) *Ethics in public policy and management: A global research companion.* London: Routledge, 428 p. DOI: 10.4324/9781315716894. (In English).
- 7 Yesbergen P. & Shamisheva H. (2023) Transformation of the Public Administration system in the regions of Kazakhstan. *ECONOMIC Series of the Bulletin of the L.N. Gumilyov ENU.* No. 1, pp. 63–72. URL: <https://bulecon.enu.kz/index.php/main/article/view/353> (In English).
- 8 Denhardt J.V., Denhardt R.B. (2015) *The New Public Service: Serving, Not Steering.* 4th ed. New York: Routledge. 256 p. (In English).
- 9 Moore M.H. (2013) *Recognizing Public Value.* Cambridge: Harvard University Press. 402 p. (In English).
- 10 OECD. *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector.* Paris: OECD Publishing, 2020. 198 p. (In English).
- 11 Timm M. (2018) Anti-Corruption Reform in Georgia: Between Success and Fragility // *Journal of Public Administration and Policy Research.* Vol. 10(3), pp. 27–35. (In English).
- 12 Public Administration In Germany. URL: [https://library.oapen.org/bitstream/id/fecf05b2-1d66-4c70-ae7c-e7dcac64af99/2021\\_Book\\_PublicAdministrationInGermany.pdf](https://library.oapen.org/bitstream/id/fecf05b2-1d66-4c70-ae7c-e7dcac64af99/2021_Book_PublicAdministrationInGermany.pdf) (In English).

**ТАЙТОРИНА Б.А.,<sup>1</sup>**

з.ғ.д., профессор.

e-mail: binur.a@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-5663-5473

**МҰРАТ С.,\*<sup>2</sup>**

докторант.

\*e-mail: ms147@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-9628-8672

**БАЛҒЫМБЕКОВА Г.Ү.,<sup>3</sup>**

PhD, профессор.

e-mail: gbalgimbekova@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-4405-1339

**САДЫҚАНОВА Ж.Е.,<sup>4</sup>**

з.ғ.к., қауымдастырылған профессор.

e-mail: zhan\_na\_sad@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-2613-3349

<sup>1</sup>Абай атындағы Қазақ ұлттық

педагогикалық университеті,

Алматы қ., Қазақстан

<sup>2</sup>Балттық Халықаралық Академиясы,

Рига қ., Латвия

<sup>3</sup>Академик Е.А. Бөкетов атындағы

Қарағанды университеті,

Қарағанды қ., Қазақстан

<sup>4</sup>С. Аманжолов атындағы

Шығыс Қазақстан университеті,

Өскемен қ., Қазақстан

## **ЖАҢА МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТІҢ ЭТИКАЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ: КОНЦЕПТУАЛДЫҚ ТӘСІЛДЕР ЖӘНЕ ҚҰҚЫҚТЫҚ ӨЛШЕМ**

### **Андатпа**

Бұл мақалада мемлекеттік қызметті басқару тұжырымдамасындағы жаңа тәсілдер қарастырылады, оның ішінде цифрландыру мен ұйымдастырушылық этиканың өзара байланысына баса назар аударылады. Негізгі тақырып – дәстүрлі әкімшіліктен азаматтардың қатысуына, сервистік логикаға және цифрлық жетілуге бағытталған модельдерге көшу қажеттілігі. Заманауи мемлекеттік қызмет бейнесін қалыптастыратын өзекті тұжырымдамаларға ерекше мән беріледі: қоғамға қызмет етуді және азаматтармен диалогты басты қағида етіп ұстанатын New Public Service (NPS); қоғамдық құндылық құруға және көп тарапты басқаруға бағытталған Public Value Management (PVM); икемділікке, жедел бейімделуге және инновациялық шешімдерді енгізуге негізделген Agile Public Administration; сондай-ақ технологиялық трансформация мен деректерді пайдалануға басымдық беретін Digital Government тұжырымдамасы. Авторлар тиімді реформаларды этикалық нормаларды сақтау, проактивті мінез-құлық және өзгерістерге дайындыққа негізделген ұйымдық мәдениеттің параллельді дамуынсыз жүзеге асыру мүмкін еместігін атап көрсетеді. Зерттеуде цифрландыру мен қызметтік этиканы өзара толықтыратын трансформация векторлары ретінде қарастыру ұсынылады. Мемлекеттік органдар қызметінде басқарудың икемді, тиімді құралдарын енгізу мүмкіндіктері талданады. Қазақстан Республикасының құқықтық және мәдени-тарихи контекстін ескере отырып, халықаралық тәжірибені бейімдеудің стратегиялық маңызы туралы қорытынды жасалады.

**Тірек сөздер:** этика, ұйымдастырушылық мәдениет, мемлекеттік қызмет, тұжырымдама, трансформация, цифрлық мемлекет, бейімделу.

**TAITORINA B.A.,<sup>1</sup>**

d.l.s, professor.

e-mail: binur.a@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-5663-5473

**MURAT S.,\*<sup>2</sup>**

doctoral student.

\*e-mail: ms147@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-9628-8672

**BALGIMBEKOVA G.U.,<sup>3</sup>**

PhD, professor.

e-mail: gbalgimbekova@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-4405-1339

**SADYKANOVA ZH.Y.,<sup>4</sup>**

c.l.s., associate professor.

e-mail: zhan\_na\_sad@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-2613-3349

<sup>1</sup>Abai Kazakh National Pedagogical University,  
Almaty, Kazakhstan

<sup>2</sup>Baltic International Academy,  
Riga, Latvia

<sup>3</sup>Karaganda University named  
after academician E.A. Buketov,  
Karaganda, Kazakhstan

<sup>4</sup>East Kazakhstan University  
named after S. Amanzholov,  
Ust-Kamenogorsk, Kazakhstan

## **ETHICAL FOUNDATIONS OF THE NEW CIVIL SERVICE: CONCEPTUAL APPROACHES AND LEGAL DIMENSION**

### **Abstract**

This article examines new approaches in the concept of public service management with an emphasis on the relationship between digitalization and organizational ethics. The central theme is the need to move from traditional administration to models focused on citizen engagement, service logic, and digital maturity. Special attention is paid to relevant concepts shaping the modern look of the civil service.: New Public Service (NPS), which proclaims the priority of service to society and dialogue with citizens; Public Value Management (PVM), which focuses on creating public value and multi-pronged management; Agile Public Administration, which involves flexibility, rapid adaptation and implementation of innovative solutions; as well as the concept of Digital Government, which focuses on technological transformation and the use of data. The authors emphasize that effective reform is impossible without the parallel development of an organizational culture based on ethical standards, proactive behavior, and willingness to change. The study suggests considering digitalization and professional ethics as complementary vectors of transformation. The possibilities of introducing flexible management tools into the activities of government agencies are being considered. The conclusion is made about the strategic importance of adapting international experience, taking into account the legal and cultural-historical context of the Republic of Kazakhstan.

**Keywords:** ethics, organizational culture, public service, concept, transformation, digital state, adaptation.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.10.2025