

**УСПЕШНЫЕ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
СИНГАПУРА И ЮЖНОЙ КОРЕИ: ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ
ДЛЯ УЗБЕКИСТАНА**

Отамуротова Шоира

Международный университет экономики и дипломатии, аспирантка факультета
государственного управления

***Аннотация:** в данной работе рассматриваются успешные модели государственной службы Сингапура и Южной Кореи, которые характеризуются высокой эффективностью, прозрачностью и инновационным подходом к управлению. Анализируются ключевые элементы этих моделей, такие как система отбора и подготовки кадров, цифровизация государственных услуг, а также стимулы для повышения мотивации и ответственности государственных служащих. Особое внимание уделяется анализу возможностей адаптации данных практик в условиях Узбекистана для оптимизации государственного управления, повышения качества услуг и укрепления доверия граждан к власти. Сделаны рекомендации по поэтапной интеграции передовых международных практик с учетом национальных особенностей Узбекистана.*

***Ключевые слова:** государственная служба, Сингапур, Южная Корея, адаптация, Узбекистан, эффективность, цифровизация, мотивация, реформы, управление, кадровая политика, прозрачность.*

ВВЕДЕНИЕ

Эффективная государственная служба является одним из ключевых факторов успешного развития современного государства. Опыт таких стран, как Сингапур и Южная Корея, показывает, что системные реформы, направленные на повышение прозрачности, профессионализма и ответственности госслужащих, способствуют устойчивому социально-

экономическому прогрессу. В условиях трансформации административных институтов Узбекистана анализ и адаптация данных моделей представляют особую ценность для построения эффективного государственного управления, соответствующего современным вызовам и национальным особенностям страны. Данная статья посвящена рассмотрению успешных практик государственной службы Сингапура и Южной Кореи и возможностям их внедрения в управление Узбекистана.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Эффективная государственная служба является краеугольным камнем устойчивого развития любого государства. Она обеспечивает реализацию государственной политики, поддержание правопорядка и удовлетворение общественных потребностей. В условиях глобализации и цифровой трансформации роль государственных учреждений меняется: от традиционных бюрократических структур к гибким, инновационным и ориентированным на граждан системам. Узбекистан, находясь на этапе активных реформ, заинтересован в улучшении работы государственного аппарата, что делает актуальным изучение успешных мировых моделей управления, таких как сингапурская и южнокорейская. Анализ их опыта позволяет выявить важные практические инструменты и подходы, которые могут быть адаптированы с учётом национальных особенностей. Государственная служба Сингапура является образцом высокой эффективности благодаря строгому отбору, ориентации на результат и внедрению современных технологий в управление. Кадровая политика предусматривает привлечение талантливых специалистов с высоким уровнем образования, регулярное обучение и профессиональное развитие. Особое

внимание уделяется этике и прозрачности, что снижает коррупцию. Кроме того, система мотивации включает не только конкурентоспособные зарплаты, но и возможность карьерного роста, что поддерживает внутреннюю мотивацию служащих. Важнейшим аспектом является интеграция цифровых сервисов, позволяющая ускорить взаимодействие государства с гражданами и бизнесом. Южнокорейская модель государственной службы основана на принципах меритократии и инноваций, что способствует динамичному развитию страны. В Корее применяются строгие конкурсные процедуры при наборе государственных служащих, что обеспечивает высокий профессиональный уровень. Одним из отличий является активное использование информационно-коммуникационных технологий, направленных на повышение прозрачности и доступности государственных услуг. Ключевое значение имеет постоянное внедрение реформ, направленных на оптимизацию процессов и ориентированных на гражданина. Также государственные служащие регулярно проходят переподготовку и повышают квалификацию, что укрепляет эффективность и адаптивность системы.

Сингапур. Сингапурская гражданская служба — это служба государственных служащих, которая поддерживает правительство Сингапура. Наряду с Сингапурскими вооруженными силами (SAF), государственными органами и другими независимыми правительственными учреждениями, гражданская служба составляет общую государственную службу Сингапура. По состоянию на 2022 год в гражданской службе работало около 87 000 сотрудников [7]. Томас Фридман из The New York Times считает сингапурскую гражданскую службу одной из самых

эффективных и некоррупцированных в мире, с высоким уровнем дисциплины и подотчетности. В Сингапуре конфуцианские ценности и принципы меритократии формируют государственное управление страны, а правительство продвигает культуру, которая почитает образование, дисциплину и уважение к власти [5].

Государственная служба унаследована от британской системы. С момента обретения Сингапуром независимости в 1965 году государственная служба тесно связана с правящей Народной партией действия (НПД). Одним из основных способов привлечения сингапурцев в государственную службу является ограниченная и высококонкурентная стипендиальная программа Комиссии по государственной службе (КГС). Эти полностью финансируемые государством стипендии присуждаются будущим студентам бакалавриата и магистратуры на основе их академической успеваемости и внеучебной деятельности; это не стипендии, предоставляемые на основе материального положения. После окончания обучения стипендиаты КГС обязаны отработать в государственной службе в течение нескольких лет по контракту, обычно от 4 до 6 лет [3]. Стипендиаты должны вернуть контракт, если они решат уволиться из государственной службы до окончания срока обязательной службы. Многие стипендиаты, оставшиеся в правительстве, впоследствии заняли руководящие должности. Большинство сингапурских министров, как нынешних, так и бывших, ранее были академическими стипендиатами, получившими образование в престижных университетах Сингапура и других стран мира, и занимавшими различные должности в государственной службе, прежде чем быть избранными ПАП (Партией народного действия) для

участия в политике в качестве их представителя на выборах и в избранном правительстве [4].

По мнению правительства Сингапура, этот двойной акцент позволил людям из скромных семей подняться на руководящие должности; помог создать эффективную, свободную от коррупции бюрократию; и укрепил доверие общественности к государственным институтам. Это также считается ключевым фактором успеха Сингапура с момента его независимости от Малайзии. Негосударственные комментаторы утверждают, что сохраняющееся доминирование Партии народного действия (ПНД) в государственной службе привело к самоуспокоению и групповому мышлению, при этом поддерживающие ее министерства сопротивляются альтернативным точкам зрения и в корне не готовы к смене правительства [5]. В Сингапуре действует антикоррупционная политика (нулевая терпимость) во всех политических решениях правительства. Любой, кто нарушает правила, будет пойман и наказан – никаких попыток скрыть нарушение, независимо от должности чиновника или степени его неловкости. Гораздо лучше перетерпеть позор и сохранить систему чистой, чем делать вид, что ничего не произошло, и позволить коррупции распространиться. В этом отношении Сингапур является страной Юго-Восточной Азии, наиболее обеспокоенной случаями коррупции, о чем свидетельствует индекс восприятия, равный 4 в мировом масштабе. Сингапур и Индонезия, две соседние страны Юго-Восточной Азии [2], имеют разные подходы к борьбе с коррупцией, которые проявляются в различных аспектах. В Сингапуре существует независимая и сильная Комиссия по расследованию коррупционных практик (СРПВ), способная эффективно

расследовать и преследовать по закону коррупционные дела [6]. В отличие от этого, Комиссия по искоренению коррупции (КПК) в Индонезии часто сталкивается с препятствиями и политическим вмешательством, что снижает ее эффективность. Процесс расследования в Сингапуре проходит быстро благодаря сильной правовой системе. Наказания в Сингапуре, как правило, суровы и оказывают сильное сдерживающее воздействие. Что касается профилактики, Сингапур внедряет меритократическую систему, высокие зарплаты для государственных служащих и раннее антикоррупционное образование, и все это эффективно. Успех в искоренении коррупции и развитии электронного правительства в Сингапуре обеспечивается различными ИКТ-инструментами в общественных местах. Изучение взаимосвязи между EGDІ и коррупцией может внести значительный вклад в литературу по борьбе с коррупцией и электронному правительству, а также предложить практические рекомендации для политиков по использованию цифровых технологий в борьбе с коррупцией. Таким образом, EGDІ имеет важное значение для развития электронного правительства в борьбе с коррупцией. Сингапурское бюро по борьбе с коррупцией (СРІВ) безоговорочно принимает все жалобы на коррупцию, подробно описывая обстоятельства дела, время и место происшествия, форму вознаграждения и личности участников. Широкие полномочия СРІВ по расследованию коррупционных дел без политического вмешательства вносят значительный вклад в его успех в борьбе с коррупцией [1]. Некоторые исследователи также поясняют, что успех борьбы с коррупцией в Сингапуре обеспечивается интеграцией антикоррупционных ценностей в организационную легитимность, ранним выявлением коррупционных рисков,

приверженностью антикоррупционной политике, а также предоставлением сотрудникам вознаграждений, обучения и всеобъемлющих механизмов информирования о нарушениях. Для улучшения этого раздела важно контекстуализировать представленные данные и цифры, такие как показатели цифровой инфраструктуры и таблицы заработной платы, проанализировав их значимость. Например, хотя представлены данные о заработной плате сотрудников СРІВ, их влияние на мотивацию, производительность и борьбу с коррупцией требует более глубокого изучения [9]. Понимание того, как эти данные влияют на общую эффективность антикоррупционных мер, обеспечит более всесторонний анализ. Еще одним инструментом развития электронного правительства для борьбы с коррупцией является наличие телекоммуникационной инфраструктуры в государственном секторе. Этот технологический прогресс способствует разработке инновационных систем мониторинга и контроля коррупционных практик. Например, наличие надежной цифровой инфраструктуры может повысить прозрачность и упростить механизмы отчетности, что затрудняет выявление коррупционных действий. Однако, хотя такие данные, как показатели цифровой инфраструктуры и таблицы заработной платы сотрудников СРІВ, являются информативными, они требуют надлежащей интерпретации и контекстуализации. Например, хотя данные о заработной плате сотрудников СРІВ предоставлены, их значение для мотивации сотрудников, их производительности и влияния на борьбу с коррупцией не полностью изучено. Необходим более глубокий анализ, чтобы понять, как конкурентоспособная заработная плата влияет на поведение сотрудников и их эффективность в борьбе с коррупцией [8]. Кроме того,

изучение того, как улучшения в телекоммуникационной инфраструктуре способствуют повышению операционной эффективности и подотчетности в антикоррупционных органах, позволило бы получить более полное представление о том, как эти разработки повышают общую эффективность мер по борьбе с коррупцией [10].

Южная Корея. Государственная служба Южной Кореи является одной из наиболее эффективных и передовых в мире, играя ключевую роль в трансформации страны из аграрного общества в высокотехнологичную экономику [13]. Основой ее успеха является строгая меритократическая система отбора кадров, использование современных технологий и постоянное совершенствование управленческих процессов. Для Узбекистана, стремящегося к модернизации госаппарата, изучение и адаптация южнокорейского опыта представляет значительный интерес [11]. Актуальность заключается в возможности повышения профессионализма служащих, увеличения открытости и эффективности государственного управления. Опыт Южной Кореи демонстрирует, что создание современной, профессиональной и прозрачной государственной службы требует комплексного подхода, включающего кадровую политику, технологические инновации и этические стандарты. Для Узбекистана это реальная возможность значительно повысить качество государственного управления, способствовать устойчивому развитию и улучшению качества жизни населения. При условии последовательного и адаптивного внедрения южнокорейских практик государственная служба Узбекистана сможет стать мощным инструментом реформ и модернизации. Иерархия, патернализм, коллективизм и симпатия к социальной элите существовали до оккупации в

1905 году и аннексии Японией в 1910 году. После капитуляции Японии во Второй мировой войне Корейский полуостров был разделён на северную и южную территории, оккупированные СССР и Соединёнными Штатами соответственно, в сентябре 1945 года. С 1945 по 1948 год Генеральная миссия США по военной службе (USAMGIK) стремилась создать основанную на заслугах гражданскую службу на оккупированной ею южной территории, но на практике эта система функционировала как система распределения должностей по принципу лояльности. Американская военная администрация стремилась реорганизовать бюрократию, ранее находившуюся под управлением Генерал-губернаторства Чосон, чтобы удовлетворить меняющиеся потребности. В эпоху холодной войны лица, связанные с коммунизмом, были отстранены от работы в правительстве. Местные административные организации были упразднены к апрелю 1946 года, а их преемники не обладали независимыми законодательными полномочиями. Несмотря на заявленное американцами намерение создать систему, основанную на заслугах, многие государственные должности занимали члены Корейской партии развития, которые соответствовали американским интересам. При наборе государственных служащих Управление по делам государственной службы США (USAMGIK) требовало от кандидатов владения английским языком, хорошего образования, проамериканской позиции и приверженности либеральным ценностям. К маю 1947 года бюрократия разрослась до 13 департаментов, семи управлений и 150 441 сотрудника — вдвое больше, чем в 1945 году. В этот период государственная власть стала более централизованной, а жесткое вмешательство — нормой. Управление по делам государственной службы

США (USAMGIK), которое курировало формальное создание правительства Южной Кореи в 1948 году, настаивало на политических и административных изменениях, включая разделение ветвей власти и расширение полномочий (KDevelopedia, n.d.) по американской модели [12].

В 1949 году администрация Ли Сынмана институционализовала ряд практик, вдохновленных американцами, посредством Закона о государственной службе, включая открытые экзамены и систему ранжирования по результатам личного состава. Целью этих мер было содействие развитию административного аппарата Южной Кореи; внедрение принципов справедливости, политической нейтральности и равных возможностей; а также повышение эффективности работы персонала. Американские элементы, такие как система классификации должностей, открытые экзамены и оценка эффективности работы, также были введены Министерством государственной службы США (USAMGIK) (KDevelopedia, n.d.). Система государственной службы была создана на основе заслуг и гарантировала высокий статус государственных служащих. Последующие администрации вносили поправки и проводили другие реформы для решения возникающих проблем. В период с 1945 по 1960 год американское влияние укрепилось. В 1957 году корейцы были направлены в Университет Миннесоты, а те, кто вернулся позже, основали первую в стране Высшую школу государственного управления при Сеульском национальном университете [10]. В 1970-х годах Четвертая Республика под руководством Пак Чон Хи пересмотрела Закон о государственной службе, чтобы сделать процесс найма более открытым, конкурентным и гибким, а также рационализировать систему продвижения по службе и подачи заявлений на

отпуск. Пятая и Шестая Республики сосредоточились на повышении профессионализма и эффективности бюрократии и устранении различных недостатков в карьерной бюрократии соответственно. Пятая Республика под руководством Чон Ду Хвана определила типы (т.е. карьерные и некарьерные группы) и названия классов (т.е. уровни 9 и выше) государственных служащих, которые правительство Кореи использует и по сей день. Шестая Республика повысила пенсионный возраст государственных служащих с 58 до 61 года, внесла улучшения в систему увольнений и освобождений от должности, а также расширила систему специального трудоустройства, которая облегчила набор специалистов [14], в том числе из-за рубежа. В 1990-х годах Корея стандартизировала оплату труда, основанную на результатах работы, при Ким Ён Саме и создала систему отпусков по беременности и родам и отпуска по дому. Система специального трудоустройства была расширена для набора сотрудников, обладающих «глобальными знаниями» и знанием иностранных языков. Временная занятость охватывала больше специализированных должностей, а оценка эффективности работы использовалась для выявления неэффективных сотрудников с целью их увольнения. На рубеже XXI века корейская государственная служба отреагировала на волну неолиберализма, охватившую весь мир. При Ким Дэ Чжуне оценка эффективности работы и продвижение по службе на основе заслуг стали краеугольным камнем административной политики [16].

Комиссия по делам государственной службы (КДС) была создана для определения основных правил, касающихся бюрократии. При Ро Му Хёне корейская государственная служба стала более открытой для приема на

работу извне (в отличие от системы, основанной исключительно на карьерном росте), специализированной (отходя от своей универсальной ДНК) и ориентированной на продвижение по службе на основе результатов (вместо системы, основанной в основном на стаже). КДС и Министерство государственного управления и безопасности были объединены и носили название первой. В 2006 году была введена Служба высшего руководства, чтобы помочь руководителям государственных органов принимать более ответственные управленческие решения и разрабатывать политику. Правительство предприняло шаги по запрету дискриминации по признаку пола, образования и места рождения, а также по найму большего числа женщин, лиц с инвалидностью и других представителей маргинализированных групп. В 2014 году Министерство управления персоналом (МУП) заменило КДС в качестве основного органа, ответственного за разработку и внедрение различных правил, касающихся государственных служащих в Корее, охватывающих такие области, как прием на работу, оплата труда, обучение, льготы и правила поведения. Хотя корейская государственная служба открыла свои двери для специалистов, она по-прежнему остается преимущественно системой званий общего профиля, где должностные лица могут выполнять различные задачи и сталкиваться с разными ситуациями. Сегодня корейская государственная служба по-прежнему основана на заслугах и имеет карьерные и должностные особенности. Набор и отбор осуществляются посредством открытых конкурсных экзаменов и с учетом таких факторов, как опыт работы и другие специализированные требования [15].

В обеих странах большое внимание уделяется развитию человеческого капитала. Передовые методы отбора, систематическое обучение и развитие навыков государственных служащих обеспечивают высокий профессионализм и эффективность. Для Узбекистана важен опыт создания специализированных институтов, центров повышения квалификации и внедрения системы наставничества, что позволит повысить уровень компетенций государственных работников. Особое значение имеет поддержка инновационного мышления и лидерских качеств среди кадров, что способствует адаптации к новым вызовам и эффективному управлению изменениями. Высокая мотивация и строгие этические стандарты являются основой успешной работы государственных органов в Сингапуре и Южной Корее [17]. Конкурентоспособные заработные платы и социальные гарантии сочетаются с ответственностью и подотчетностью перед обществом. Этический кодекс и механизмы внутреннего контроля минимизируют коррупционные риски и способствуют формированию доверия граждан к институтам власти. Для Узбекистана внедрение подобных механизмов станет важным шагом для создания современной, ориентированной на результат государственной службы, где ответственность и прозрачность занимают центральное место [18].

Несмотря на положительный опыт Сингапура и Южной Кореи, адаптация их моделей в Узбекистане требует учета специфики социально-экономического и культурного контекста. Вызовами являются уровень цифровой инфраструктуры, кадровый потенциал, административная культура и традиционные бюрократические подходы. Однако постепенная интеграция ключевых элементов, таких как электронное управление,

повышение квалификации и мотивация кадров, а также усиление контроля и этических стандартов, способна значительно повысить эффективность госслужбы. Важно придерживаться поэтапного внедрения реформ с тестированием и корректировкой на локальном уровне. Для успешной адаптации зарубежного опыта необходимо разработать четкую стратегию реформирования, включающую несколько этапов. Первый этап – создание нормативно-правовой базы, поддерживающей цифровизацию и открытость государственных структур. Второй – формирование кадровых резервов через обновление системы отбора и обучения с опорой на международные стандарты. Третий – внедрение электронных сервисов с фокусом на удобство граждан и прозрачность процессов. Четвертый – развитие мотивационной системы и усиление этических норм. Пятый – создание механизмов регулярного мониторинга и оценки эффективности работы госслужбы. Такой подход позволит минимизировать риски и повысить устойчивость реформ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опыт Сингапура и Южной Кореи демонстрирует, что инновационная, прозрачная и ориентированная на результат система государственной службы значительно повышает качество управления и уровень доверия общества. Для Узбекистана внедрение подобных моделей представляет собой стратегическую задачу в процессе модернизации госаппарата. При правильной реализации реформ можно ожидать не только повышения эффективности государственного управления, но и укрепления института гражданского общества, что в свою очередь создаст фундамент для устойчивого социально-экономического развития страны. Для Узбекистана адаптация данных моделей с учётом национальных особенностей позволит

существенно улучшить качество и профессионализм государственной службы, повысить уровень доверия граждан и создать условия для устойчивого социально-экономического прогресса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Chee, C. H. (2025). The politics of anticipation and future thinking. Singapore Unveiled: Volume 1: Insights And Reflections On Politics And Society In The Lion City.
2. Cho, K. H. (2017). Civil service system and personnel administration. In Public Administration and Policy in Korea (pp. 99-117). Routledge.
3. FACTS, Q. The 2025 Global Philanthropy Environment Index Singapore.
4. Jones, D. S. (2002). Procurement practices in the Singapore civil service: Balancing control and delegation. *Journal of Public Procurement*, 2(1), 29-53.
5. Jones, D. S. (2018). Leadership and public sector reform in Singapore. In *Leadership and public sector reform in Asia* (Vol. 30, pp. 179-205). Emerald Publishing Limited.
6. Kim, P. S. (2007). Transforming higher-level civil service in a new age: a case study of a new senior civil service in Korea. *Public Personnel Management*, 36(2), 127-142.
7. Kim, P. S. (2017). The civil service system in the Republic of Korea. *Public administration in East Asia*, 451-472.
8. Lee, S. Y., & Jung, K. (2017). Public service ethics and anticorruption efforts in South Korea. *Public administration in East Asia*, 401-426.

9. Lee, S. Y., & Kim, S. (2023). Introduction to the South Korean civil service system. In Handbook on Asian Public Administration (pp. 105-119). Edward Elgar Publishing.
10. Lee, S. Y., & Lee, S. (2014). Civil service reforms and the development of Korea. Korean Journal of Policy Studies, 29(1), 46.
11. Moon, M. J., & Hwang, C. (2013). The state of civil service systems in the Asia-Pacific region: A comparative perspective. Review of Public Personnel Administration, 33(2), 121-139.
12. Nam, J. (2022). South Korea. In Civil Service Systems in East and Southeast Asia (pp. 45-57). Routledge.
13. Putintseva, E. A. (2025). Citizen engagement in the design of public services in Singapore. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. УЧЕНЬЕ ЗАПИСКИ, 58.
14. Quah, J. S. (1995). Sustaining quality in the Singapore civil service. Public Administration & Development (1986-1998), 15(3), 335.
15. Quah, J. S. (1996). Transforming the Singapore civil service for national development. In Democratization and bureaucratic neutrality (pp. 294-312). London: Palgrave Macmillan UK.
16. Tessema, M. T., Soeters, J. L., & Ngoma, A. (2009). Decentralization of HR functions: Lessons from the Singapore civil service. Review of Public Personnel Administration, 29(2), 168-188.
17. Torneo, A. R., De Borja, E. M. M., Kim, J., & Yang, S. B. (2025). A Comparative Examination of Developments in the Modern Civil Service in South Korea and the Philippines and Their Divergence After the Post-War Era. Journal of Comparative Asian Development (JCAD), 21(1), 1-21.

18. Yoon, B. S. (2019). The Role of Civil Service and the Human Resource Management Policies Required for the Government of the Future. In Public Service Excellence in the 21st Century (pp. 169-202). Singapore: Springer Singapore.