

УДК: 351/354

DOI 10.58649/1694-9099-2026-1-40-45

НУРМАТОВА Г.А., ИСКАКОВА Э.И., ЧЕЛЕТИРОВА Д.О.

Жусуп Баласагын атындагы КУУ

НУРМАТОВА Г.А., ИСКАКОВА Э.И., ЧЕЛЕТИРОВА Д.О.

КНУ имени Жусупа Баласагына

NURMATOVA G.A., ISKAKOVA E.I., CHELETIROVA D.O.

KNU Jusup Balasagyn

## КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНЫН МАМЛЕКЕТТИК ЖАНА МУНИЦИПАЛДЫК КЫЗМАТТАРЫНДА КЕСИПТИК КОМПЕТЕНЦИЯЛАРДЫ ӨНҮКТҮРҮҮ

### РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

### DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES IN THE CIVIL AND MUNICIPAL SERVICE IN THE KYRGYZ REPUBLIC

**Кыскача мүнөздөмө:** Бул макалада Кыргыз Республикасындагы мамлекеттик кызматкерлердин кесиптик компетенциясынын өнүгүшү каралат. Ал билимге жана тажрыйбага негизделген компетенцияларды өнүктүрүү моделин изилдейт жана түшүндүрөт. Ошентип, билим жана тажрыйба жогорку натыйжалуу аткарууга алып келет, ал эми мотивация жана жеке сапаттар жаңы компетенцияларды иштеп чыгуу, андан ары өнүктүрүү зарылдыгын жаратат. Бул макалада авторлордун өздөрү жүргүзгөн сапаттуу изилдөөлөр жана анын жыйынтыктары камтылган.

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются вопросы формирования профессиональных компетенций государственных и муниципальных служащих Кыргызской Республики. Рассматривается и объясняется модель формирования компетенций базирующихся на знании и опыте. Тем самым знания и опыт приводят к высокоэффективному выполнению функций, а мотивация и личностные качества формируют у человека потребность к дальнейшему развитию, формируя новые компетенции. В данной статье авторами были включены качественные исследования проведенные самими авторами и их результаты.

**Abstract:** This article examines the development of professional competencies among civil servants and municipal employees in the Kyrgyz Republic. A model for developing competencies based on knowledge and experience is explored and explained. Thus, knowledge and experience lead to highly effective performance, while motivation and personal qualities foster a need for further development, developing new competencies. This article includes qualitative research conducted by the authors themselves and its findings.

**Негизги сөздөр:** кесиптик компетенциялар; мамлекеттик кызмат; муниципалдык кызмат; көндүмдөр; билим; тажрыйба; тренинг; фокус-топ.

**Ключевые слова:** профессиональные компетенции; государственная служба; муниципальная служба; навыки; знания; опыт; обучение; фокус-группа.

**Keywords:** professional competencies; civil service; municipal service; skills; knowledge; experience; training; focus group.

Кыргыз Республикасында мамлекеттик жана муниципалдык кызматчылардын компетенцияларын өнүктүрүү эң маанилүү маселелердин бири болуп саналат. Ар бир кызматчынын ишинин натыйжалуулугу, жоопкерчиликтүүлүгү анын функционалдык милдеттерин мыкты аткаруусу компетенцияларга көз каранды. Бүгүнкү күндө мамлекеттик башкарууда стратегиялык максаттардын бири – модернизациялоо. Мамлекеттик башкарууну өнүктүрүүнүн бир механизми бул жоопкерчиликтүү, билимдүү, кесипкөйлүү, ийкемдүү кадрлардын атаандаштыгынын болуусу. Ар кандай себептер менен мамлекеттик башкаруу тармагында мамлекеттик жана муниципалдык кызматчылардын деңгээли төмөн бойдон калууда, көп учурда жогорку кызматтарда жетилген курактагы адамдардан турат. Бизде жаш курактагы мамлекеттик же муниципалдык кызматчылардын жоктугу же жетишпестиги эмес, кадр саясаты боюнча

механизмдердин жетишсиздиги байкалууда. Кыргыз Республикасында дагы постсоветтик мамлекеттердей эле азыркы убакытка чейин эле бюрократиялык аппараты непотизмдин жана расмий эмес мамилелердин негизинде иш алып барган.

Кыргыз Республикасынын президентинин жарлыгына ылайык 2023-жылы 2023-2025-жылдарга кадрларды өнүктүрүүнүн жана даярдоонун мамлекеттик стратегиясы бекитилген (мындан ары – стратегия). Анын максаты – коомго ак ниет кызмат кылууга жана мамлекеттик функцияларды сапаттуу аткарууга багытталган эффективдүү кесипкөй аппаратты түзүү. Стратегия төмөнкү принциптерди камтыган:

- кесипкөйлүк, компетенттүүлүк жана меритократияны чыңдоо;
- этика, руханий-адептүүлүк;
- жоопкерчилик;
- ачыктыгы.

Белгилей кетсек, мамлекеттик жана муниципалдык кызматчылардын кесипкөйлүгүн жогорулатуу боюнча 2013-жылдан бери ар жылдык мамлекеттик заказдын (мындан ары – Мамлекеттик заказ) алкагында жүргүзүлүп келет. Азыркы кезде Жусуп Абдрахманов атындагы Кыргыз Республикасынын Президентине караштуу Мамлекеттик башкаруу академиясы окуу курстарын ошондой эле илимий-изилдөө иштерин жүргүзүп келүүдө. 2025-жылга карата ишке ашыруу үчүн алты илимий-изилдөө иши аткарылууда: “Кыргыз Республикасынын мамлекеттик жана муниципалдык кызматчыларды окутууда компетенттүүлүк багыттагы моделди иштеп чыгуу” аталышындагы илимий иш. [2]

Берилген аныктамага ылайык “Компетенттүүлүк – бул жүктөлгөн милдеттерди натыйжалуу аткаруу үчүн зарыл болгон көндүмдөрдүн, билимдердин жана тажрыйбалардын жыйындысы”.

1955-жылы америкалык окумуштуу жана уюштуруу психологу Дэниел Катц компетенцияларды классификациялоону сунуш кылган. 2005-жылы Д.Винтертон жана Ф.Ле Дест өздөрүнүн “Компетенциялар деген эмне?” аттуу эмгегинде компетенциялардын заманбап концепцияларын түзүшкөн. Р.Боятцис жана Дж. Батиста-Фог «эмоционалдык интеллект» түшүнүгүн эмоционалдык компетенциялардын бирдиктүү жыйындысы катары киргизишкен: өзүнүн жана башкалардын эмоциясын тааный жана башкара билүү, ошондой эле мамилелерди башкаруу жөндөмү: конфликттерди чечүү, команда түзүү, шыктандыруу сыяктуу компетенциялардын ар кандай түрлөрү бар [6].

Мамлекеттик жана муниципалдык кызматчылардын кесиптик компетенттүүлүгү мамлекеттик кызматчынын компетенттүүлүгүнүн моделдеринин төрт бөлүгүнүн бири болуп саналат: жеке, социалдык, башкаруучулук жана кесиптик. Биздин макалада каралуучу компетенция-кесиптик компетенциялар. Кесиптик компетенциялар - кызматтык милдеттерди натыйжалуу аткаруу үчүн зарыл болгон билимдердин, көндүмдөрдүн, жөндөмдөрдүн жана жеке сапаттардын жыйындысы. Мамлекеттик жана муниципалдык кызматтын контекстинде булар төмөнкүлөрдү камтыйт: мыйзамдык жана ченемдик укуктук базаны билүү; стратегиялык пландоо жана аналитикалык көндүмдөр, этикалык стандарттар жана коррупцияга каршы жүрүм-турум, коммуникация жана башкаруу көндүмдөрү, санариптик сабаттуулук жана маалымат системалары менен иштөө.

Жогоруда аталган илимий-изилдөө иштин алкагында жумушчу топ аркылуу компетенттүүлүк маселелери боюнча мамлекеттик жана муниципалдык кызматчылардын ортосунда сапаттык изилдөө жүргүзүлүп фокус-группаларга, эксперттерге сурамжылоо жүргүзүлдү.

2025-жылдын 30-июнунда Жайыл райондук мамлекеттик администрациясынын кызматчылар арасында фокус-топ өткөрүлдү.

**Таблица 1. Фокус-топко катышкандар**

| №               | Жынысы | Иштеген жери                             | Ээлеген кызматы | Стажы  |
|-----------------|--------|------------------------------------------|-----------------|--------|
| №1<br>Катышуучу | А      | Жайыл райондук мамлекеттик администрация | Бөлүм башчы     | 30-жыл |
| №2<br>Катышуучу | А      | Шаардык кенеш                            | Жооптуу катчы   | 5-жыл  |
| №3<br>Катышуучу | Э      | Жайыл райондук мамлекеттик администрация | Аппарат жетекчи | 12-жыл |

|                 |   |                                          |                 |        |
|-----------------|---|------------------------------------------|-----------------|--------|
| №4<br>Катышуучу | Э | Жайыл райондук мамлекеттик администрация | Бөлүм башчы     | 15-жыл |
| №5<br>Катышуучу | А | Жайыл райондук мамлекеттик администрация | Жетектөөчү адис | 7-жыл  |
| №6<br>Катышуучу | А | Жайыл райондук мамлекеттик администрация | Адис            | 5-жыл  |
| №7<br>Катышуучу | А | Жайыл райондук мамлекеттик администрация | Адис            | 2-жыл  |

Фокус-топтун талкуулоосунун кыскача жыйынтыктары:

Жалпы катышуучулардын саны - 7 кызматчы. Иш кагаздар боюнча адистерди негизги кыска мөөнөттүү курстардан окутуу. Негизги документтер, программалар менен иштегенди үйрөтүү.

Башка мамлекеттик эмес органдарда жаңы кызматка орношкон кызматчыларды жакшы үйрөтүп, функционалдык милдетин мыкты өздөштүргүчө жетекчилик тараптан бир кызматчы жооптуу болуп дайындалат. Мындай көрүнүш жакшы көрсөткүчтөрдү алып келет, себеби командага ишин билген адис кошулат. Иш тез жүрөт. Ал эми тескерисинче, көптөгөн мамлекеттик органдарда насаатчы жок болгондуктан кээ бир жаңы кызматка келген кызматчы тез үйрөнүп кетет, кээ бирлери кыйналып кызматтан чыгып кетип калат. Айрымдары болсо жакшы билип билбей жүрө беришет. Кызматтан өсүү дагы болбойт, кызматка тийгизген таасири дагы аз. Ошондуктан өлкөдө мамлекеттик жана муниципалдык кызматчыларды туура окутуп, квалификацияны жогорулатуу курстарын мамлекеттик жоопкерчиликтүү органдар туура окуу пландарын түзүп, эффективдүү өткөрсө жакшы болот эле. Мисалы жогорку окуу жайларды жаңы бүтүп келгендердин тажрыйбасы жок болгондуктан, аларды окуулар, насаатчылык менен кызыктыруу керек. Жарым-жартылай билип билбесе ал кызматчы команданы артка тартат.

Фокус-топтун талкуулоосунун катышуучулары белгилеген негизги компетенциялар:

1. Иш кагаздары менен иштөөнү билүү.
2. Компьютер менен иштей билүү.
3. Устатчы институтун киргизүү.
4. Эл менен тил табышуу.
5. Окууларга баруу.
6. Билимдүүлүк.
7. Ар тараптуулук.

2025-жылдын 10-сентябрында Кыргыз Республикасынын Экономика жана коммерция министрлигинин макроэкономикалык саясат бөлүмүнүн башчысы Абдекиров Алмаз менен жүргүзүлгөн интервьюнун негизги жыйынтыктары төмөнкүлөр:

Ал өз сөзүндө бүгүнкү күндө кадр маселеси дээрлик бардык министрликтерде актуалдуу көйгөй болуп жатканын баса белгиледи. Анын айтымында, жаштар келечектеги адистигин тандоодо көп учурда жаңылыш чечим кабыл алышат. Көпчүлүк учурларда алар ата-энесинин, досторунун же туугандарынын кеңешине таянып, же болбосо жогорку айлык акы төлөнүүчү адистиктерди тандашат. Бирок өзүнүн кызыгуусуна жана дараметине ылайык келген кесипти тандоого жетиштүү көңүл бурушпайт. Мындай жагдайдын натыйжасында жаштар жогорку окуу жайды аяктап, диплом алышканы менен, тандаган адистиги боюнча иштөөдө кыйынчылыктар жаралат. Ошондуктан мектептерде окуучулардын кызыгуусуна жана жөндөмүнө жараша кесиптик багыт берүү ишин күчөтүү зарыл.

Мындан тышкары, жогорку окуу жайларда да реформалар жүргүзүлүшү керектиги белгиленди. Студенттерди бир гана теориялык жактан эмес, практикалык багытта да сапаттуу даярдоо маанилүү. Эгерде эмгек рыногуна толук даяр кадрлар келсе, иш процесси кыйла натыйжалуу жана ыкчам жүрмөк.

**Интервьюнун катышуучусу белгилеген негизги компетенциялар:**

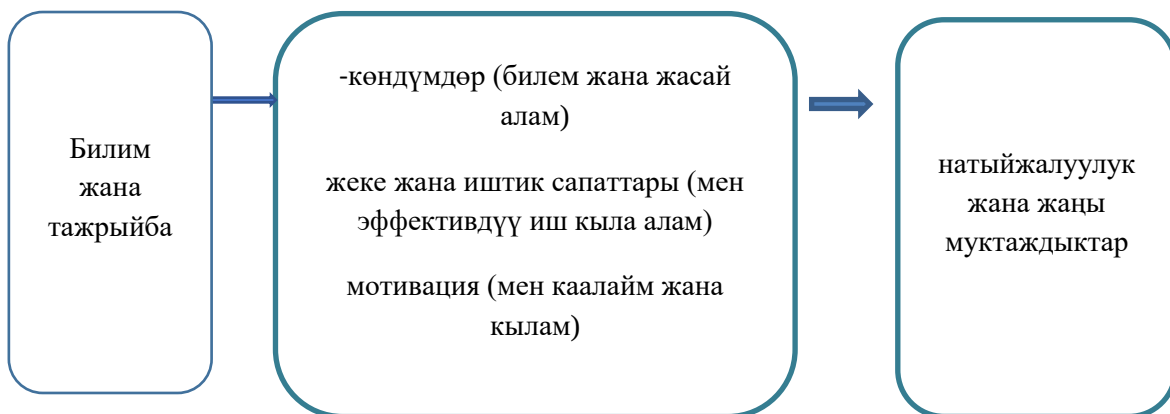
1. Тиешелүү тармактык жана кеңири билимге ээ болуу.
2. Мыйзамдарды, ченемдик-укуктук аткыларды билүү, талдоо жүргүзүү.
3. Сандык маалыматтар менен иштөө жана эсептөөлөрдү так жүргүзүү жөндөмү.
4. Excel, Google Sheets, сыяктуу аналитикалык жана эсептөө куралдарын мыкты колдонуу.
5. Статистикалык маалыматтар менен иштөө жөндөмү.

6. Таблица, схема, диаграммаларды түзүүнү билүү.
7. Мамлекет жана ар кандай тармактар боюнча финансылык, экономикалык көрсөткүчтөрдү чечмелеп, баалоо.
8. Компьютердик сабаттуулугу.
9. Аналитикалык отчет жазуу жөндөмү.

2025-жылдын 11-сентябрында Биринчи май администрациялык району боюнча Бишкек шаарынын мэриясынын муниципалдык администрациясынын башчысынын орун басары Жаныкеева Чынара Доктурбековнадан алынган интервьюнун негизги жыйынтыктары:

Акимиат калк менен түз иш алып баргандыктан, биринчи кезекте коммуникациялык жөндөмдөргө ээ болуу талап кылынат. Иш кагаздары жана мыйзамдар менен иштей алган адистердин болушу маанилүү. Ошондой эле аналитикалык отчетторду түзө билүү жөндөмү зарыл. Мындан тышкары, лидерлик сапаттар да талап кылынат. Лидерлик жөндөмү болбосо, миндеген жарандар менен иш алып барууда кыйынчылыктар жаралышы мүмкүн. Демек, лидер — бул билимдүү, коммуникативдүү, чечен, өз ишин мыкты билген кызматчы. Иштин багыттары көп болгондуктан, уюштуруучулук жөндөм да маанилүү орунду ээлейт. Уюштуруу процессинде чыр-чатактарга жол бербей, маселелерди өз убагында чечип, натыйжалуу жыйынтыкка жеткирүү зарыл. Ар түрдүү калк катмарлары менен иш алып баргандыгына байланыштуу этика маселеси да өзгөчө мааниге ээ.

Жүргүзүлгөн сапаттык изилдөөнүн негизинде бүгүнкү күндө мамлекетте эффективдүү башкаруу ишин алып барышы үчүн: технократия жана меритократия стандарттарын ишке ашырууну талап кылууда, мамлекеттик башкаруунун бардык деңгээлдеринде далилденген эффективдүү башкаруу формаларын ишке ашырууну талап кылат. [5]



1-сүрөт Технократиялык модель

Көндүмдөрдү жана профессионалдык компетенцияларды алуунун технократиялык модели 1-сүрөттө берилген модель сунуштагандай көрүнөт. Мамлекеттик жана муниципалдык кызматчылар билимдүү жана тажрыйбалуу болушу үчүн бир нече факторлордун басымына дуушар болот, алар төмөнкүдөй: - конкурстук тандоо; - баалоо жана аттестациялоо; - окутуу жана өнүктүрүү ж.б.

Мамлекеттик жана муниципалдык кызматчылардын меритократиялык компетенциялары сиңирген эмгегине жараша милдеттерди натыйжалуу аткаруу жөндөмдүүлүгүн аныктоочу кесиптик, жеке жана этикалык сапаттардын жыйындысы. Эң негизгилери жоопкерчилик жана ак ниеттик: мамлекеттин жана коомдун кызыкчылыктарын эске алуу менен өз милдеттерин аткаруу, актык жана ачыктык: коррупцияга каршы стандарттарды сактоо, конкреттүү максаттарга жетүү жана кызмат көрсөтүүлөрдүн сапатын жогорулатууга умтулуу. Мамлекеттик кызматчы болобу же муниципалдык кызматчыбы ар дайым билимин жогорулатып, кызматты мыкты аткарганга даяр болушу абзел. [4]

Жыл сайын мамлекеттик заказдын негизинде окуу иш-чаралары уюштурулуп, миндеген мамлекеттик жана муниципалдык кызматчылар функционалдык милдеттерин аткаруу багыты боюнча билим жогорулатуу курстарынан өтүшөт.

Бирок негизги көйгөйлөрдүн бири — жогорулатуу курстарына көбүнчө бош убактысы бар кызматчылар жиберилип, айрым учурларда алардын кызматтык милдеттерине туура келбеген багыттагы курстар тандалып калууда. Мындай жагдай окутуунун натыйжалуулугун төмөндөтөт.

Ошондуктан жетекчилик тарабынан окутуунун сапатына жана жыйынтыгына өзгөчө көңүл бурулуп, кызматчылар алып келген сертификаттарга тийиштүү баа берилиши зарыл. Айрым мамлекеттик органдардын жетекчилери сертификаттарды эске алып, кызматкерлерди сыйлыктарга жана премияларга көрсөтүү аркылуу мотивацияны жогорулатышууда. Ал эми көпчүлүк министрликтерде билим жогорулатуу курстарынын жыйынтыктарына жетиштүү көңүл бурулбагандыктан, кызматчылардын окууга болгон кызыгуусу төмөндөп, мотивация жетишсиз болуп калууда.

Мамлекеттик жарандык жана муниципалдык кызмат жөнүндө мыйзамга ылайык, ар бир мамлекеттик жана муниципалдык кызматчы үч жыл ичинде кеминде бир жолу квалификациясын жогорулатуу курсунан өтүүгө милдеттүү [1].

Мамлекеттик жана муниципалдык кызматчылардын квалификациясын жогорулатуу курстары боюнча мамлекеттик заказдар 2013-жылдан баштап масштабдуу республикалык деңгээлде өткөрүлө баштаган. Ошондон бери жыл сайын өткөрүлүп келе жатат. Бир жагынан өткөрүп аткандыгы жакшы, бирок отчет менен эле кагаз жүзүндө кала бербестен, окуган кызматчылар алган билимдерди практикада колдонулса жакшы болот эле. Окуулардын деңгээлин жогорулатып, тренерлерди дагы жыл сайын окуудан өткөрүп турса жакшы болмок.

Демек мамлекеттик жана муниципалдык кызматчылардын компетенттүү болушу ар кимдин парзы, ошондой эле мамлекет дагы шарттарды, мүмкүнчүлүктөрдү түзүп, жаңы программаларды кабыл алып алдыга карай умтулушу.

Кандай гана мамлекетте көйгөй, маселе болбосун мыкты кадрлар көп болсо ошончо тез, сапаттуу чечилээри талашсыз. Мыкты кадрларды биз өзүбүз өстүрүп, тарбиялап, кызыктырып чыгарышыбыз керек. Азыркы тенденцияга көз чаптырсак, жаштарыбыз мамлекеттик органдарга иштеп, мамлекетти өнүктүрүүгө салым кошобуз дегендер аз эмес, бирок конкурска катышып өтпөй калышып, көңүлдөрү чөгүп экинчи ирет барбай дагы коюшууда. Кыргыз Республикасынын Министрлер Кабинетинин алдындагы мамлекеттик кызмат жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу мамлекеттик агенттиги тарабынан сыноо тестинен алдын ала өтүп өзүн сынап, дагы жакшы даярданып, андан кийин конкурска катышса болоорун көптөрү билишпейт, маалымат жок.

Практика көрсөткөндөй, конкурстан өтүп келген жаш кызматчылар бир аз убакыт иштегенден кийин мамлекеттик эмес ишканаларга кетип калышууда. Бул көрүнүш негизинен айлык маянанын деңгээлине байланыштуу. Үй-бүлө куруп, турак жай алуу сыяктуу турмуштук маселелерди чечүү мамлекеттик кызматта иштеген көпчүлүк жаш кызматчылар үчүн татаал болууда. Акыркы мезгилде жаш, компетенттүү кадрлардын мамлекеттик эмес секторго өтүү тенденциясы байкалууда. Себеби мамлекеттик эмес ишканаларда эмгек акы мамлекеттик органдарга салыштырмалуу эки-үч эсе жогору. Демек бул маселени комплекстүү карап чечпесе, бир жактуулук болбойт. Өзүнө ишенген, мыкты билген адис жакшы, татыктуу айлык маянага иштегиси келет.

Кыргыз Республикасынын мамлекеттик кызматында кесиптик компетенцияларды өнүктүрүү мамлекеттик башкаруунун сапатын аныктоочу стратегиялык маанилүү процесс болуп саналат. Адам ресурстары саясатын ийгиликтүү ишке ашыруу системалуу мамилени, ведомстволор аралык кызматташууну жана алдыңкы эл аралык тажрыйбага шайкеш келүүнү талап кылат.

#### **Колдонулган адабияттар**

1. Кыргыз Республикасынын «Мамлекеттик жарандык жана муниципалдык кызмат жөнүндө» Мыйзамы: 2021-ж. 27-октябрь.
2. 2023–2025-жылдарга Кыргыз Республикасында кадрларды өнүктүрүүнүн жана түзүүнүн мамлекеттик стратегиясы: Кыргыз Республикасынын Президентинин 2023-ж. 2-февралындагы № ПЖ 17 Жарлыгы.
3. Нурматова Г.А. Применение методов в обучении государственных и муниципальных служащих // Вестник КНУ им. Ж. Баласагына. – Бишкек, 2015. – № 1. – С. 211–216.
4. Лапыгин Ю.Н., Ерашова О. В. Модели компетенций государственных гражданских служащих // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2013. – № 9. – С. 189–190.

5. Овчинников А.В. О классификации компетенций // Организационная психология. – 2014. – Т. 4, № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-klassifikatsii-kompetentsiy> (дата обращения: 03.03.2026).

**Рецензент: э.и.к., доцент Кадыр уулу Алмазбек**