

Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года

Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522.

В целях повышения эффективности государственного аппарата **ПОСТАНОВЛЯЮ:**

1. Утвердить прилагаемую Концепцию развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года.
2. Правительству Республики Казахстан принять необходимые меры, вытекающие из настоящего Указа.
3. Контроль за исполнением настоящего Указа возложить на Администрацию Президента Республики Казахстан.
4. Настоящий Указ вводится в действие со дня подписания.

Президент
Республики Казахстан

К. Токаев

УТВЕРЖДЕНА
Указом Президента
Республики Казахстан
от 26 февраля 2021 года № 522

КОНЦЕПЦИЯ

развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение "человекоцентричной" модели "Люди прежде всего"

Сноска. Концепция – в редакции Указа Президента РК от 10.06.2025 № 904; с изменением, внесенным Указом Президента РК от 26.08.2025 № 975.

Содержание

Раздел 1. Паспорт

Раздел 2. Анализ текущей ситуации

Раздел 3. Обзор международного опыта

Раздел 4. Видение развития системы государственного управления

Раздел 5. Основные принципы и подходы по формированию новой модели государственного управления, ориентированной на людей

Раздел 6. Целевые индикаторы и ожидаемые результаты

Раздел 1. Паспорт

Наименование	Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение "человекоцентричной" модели "Люди прежде всего"
	1) пункт 2.3 протокола расширенного заседания Правительства Республики Казахстан с участием

Основание для разработки	Президента Республики Казахстан от 15 июля 2019 года № 19-01-7.25; 2) пункт 81 Системы государственного планирования в Республике Казахстан, утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 года № 790 ; 3) пункт 31 Порядка разработки, реализации, корректировки и мониторинга концепций, национальных проектов, доктрин (стратегий), комплексных планов, утвержденного приказом Заместителя Премьер-Министра - Министра национальной экономики Республики Казахстан от 29 октября 2024 года № 260
Государственный орган, ответственный за разработку	Министерство национальной экономики Республики Казахстан
Государственные органы и организации, ответственные за реализацию	Центральные государственные органы, местные исполнительные органы, субъекты квазигосударственного сектора
Сроки реализации	2021 - 2030 годы

Раздел 2. Анализ текущей ситуации

На сегодняшний день весь мир вступил в эпоху турбулентности, возрастающей волатильности, неопределенности социального, экономического и политического развития.

В ходе преодоления странами масштабных вызовов особую важность приобретают вопросы общественного доверия к государству, его готовности к изменениям. Устойчиво формируется запрос на более эффективное государственное управление, участие граждан в принятии управленческих решений.

Вместе с тем, действующая модель государственного управления, основанная на административно-контрольной форме взаимодействия государства и населения, не в полной мере отвечает ожиданиям населения.

Вследствие чего назрела необходимость формирования сервисной и "человекоцентричной" модели государственного управления, в которой главными ценностями остаются граждане и их благополучие.

Настоящая Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение "человекоцентричной" модели "Люди прежде всего" (далее - Концепция) отражает смысловой вектор трансформации государственного сектора и определяет основные принципы, задачи и подходы модернизации государственного управления.

Концепция предусматривает улучшение взаимодействия граждан с государством, качества кадрового состава государственной службы, повышение эффективности стратегического планирования, эффективности квазигосударственного сектора,

оптимизацию государственного аппарата и переход на проактивный формат оказания государственных услуг, развитие местного самоуправления.

Кроме того, Концепция определяет задачи сквозь призму основных принципов новой модели государственного управления.

Установленные в документе целевые параметры развития должны служить основой для реализации последующих шагов реформы государственного управления. Положения Концепции тесно сопряжены с концепциями развития государственной службы, правовой политики, по продвижению в обществе идеологии закона и порядка, управления государственными финансами, развития местного самоуправления, антикоррупционной политики, развития гражданского общества.

Совокупность данных документов следует рассматривать как целостную систему мер, направленных на повышение качества государственного управления.

Развитие суверенного Казахстана на каждом этапе требовало соответствующей модели государственного управления. Переход от одной модели к другой соответствовал логике экономических и социальных преобразований. В развитии системы государственного управления страны можно выделить четыре этапа:

Первый этап (1991 - 1997 годы). Институционализация государственного управления: внедрение базовой модели государственного управления, создание основ государственной независимости и старт структурной реформы государственно-управленческой системы.

Второй этап (1997 - 2007 годы). Социальное государство: внедрение принципов " сначала экономика, потом политика", "государство всеобщего благосостояния" или " государство всеобщего благоденствия". Государство играет ключевую роль в защите и развитии экономического и социального благополучия граждан.

На данном этапе были приняты Стратегия "Казахстан - 2030" и Стратегический план до 2010 года, создана Ассамблея народа Казахстана, внедрена партийная система.

Система государственного управления была переведена с директивной на индикативную модель, сформирована национальная модель государственной службы и укреплены государственные органы, начата децентрализация государственных функций, созданы институты развития.

Третий этап (2007 - 2017 годы). Приняты Стратегия "Казахстан - 2050" и Стратегический план развития до 2020 года, направленные на вхождение Казахстана в число тридцати развитых государств мира. Активизирована реализация программ индустриально-инновационного развития, комплексной цифровизации страны и строительства новой инфраструктуры (транспортная, жилищная, энергетическая, социальная и другие). Сформированы национальные холдинги по управлению государственными активами.

В 2011 году принята Концепция новой модели государственной службы. Внедрены пятилетние стратегические планы государственных органов, система ежегодной оценки

эффективности деятельности государственных органов, система государственного аудита, институт профессиональных управленцев корпуса "А" и ответственных секретарей.

Четвертый этап (2017 - 2020 годы). В 2015 году было обнародовано пять институциональных реформ, которые стали определяющими для новой архитектуры государственного управления в стране. Сокращено количество государственных программ, начаты внедрение инициативы "Открытое правительство" и формирование компактного, профессионального государственного аппарата.

В рамках данного этапа реализован переход на карьерную модель государственной службы, где профессиональная деятельность впервые поступающих на службу начинается с низовых должностей, а занятие вышестоящих должностей осуществляется на основе транспарентного конкурсного отбора среди действующих государственных служащих. Продолжена работа по децентрализации государственного управления, то есть передача части функций на нижестоящие уровни, а также в конкурентную среду. В 2017 году осуществлена конституционная реформа по перераспределению полномочий между ветвями власти, усилены роль Парламента Республики Казахстан (далее - Парламент) и его контроль над Правительством Республики Казахстан (далее - Правительство).

В настоящее время осуществляется пятый этап реформы системы государственного управления.

Данный этап отмечается началом трансформации государственного управления, повлекшей за собой проведение конституционной реформы.

Проведены структурные изменения государственного устройства, в том числе масштабные политические преобразования.

При этом необходимо акцентировать внимание на проведенной в 2022 году конституционной реформе, где главными целями стали перезагрузка политической системы с исключением норм, способствовавших монополизации власти, развитие парламентаризма и местного самоуправления, а также усиление правозащитных институтов государства.

В рамках перераспределения полномочий между уровнями государственного управления усилилась роль Парламента и Правительства.

Проведена реформа избирательной системы. Это повышает представительность и усиливает обратную связь депутатов с избирателями.

Местные представительные органы получили больше полномочий в вопросах бюджета и контроля за деятельностью исполнительных органов, что повышает ответственность на местах и свидетельствует о проведении децентрализации системы государственного управления.

Казахстан укрепил роль национальных механизмов по защите прав человека. В стране полноценно функционирует институт Уполномоченного по правам человека,

назначены представители омбудсмана в регионах для того, чтобы обеспечить дополнительные гарантии государственной защиты прав и свобод человека и гражданина, а также сделать обращение к Уполномоченному по правам человека доступным для граждан, особенно проживающих в сельской местности, с целью реализации своих прав.

Помимо этого, граждане получили возможность напрямую обращаться в Конституционный Суд в случае нарушения их конституционных прав, что усилило механизм защиты прав и свобод населения.

За 2021 - 2024 годы реализован ряд конкретных мероприятий.

Во исполнение Послания Главы государства "Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество" от 1 сентября 2022 года осуществляется административная реформа, направленная на децентрализацию государственных функций между уровнями государственного управления.

Так, приняты Конституционный закон Республики Казахстан "О внесении изменений и дополнений в некоторые конституционные законы Республики Казахстан по вопросам административной реформы в Республике Казахстан", а также Закон Республики Казахстан "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам административной реформы в Республике Казахстан", предусматривающие децентрализацию системы государственного управления и де бюрократизацию деятельности государственного аппарата в части установления компетенций на законодательном уровне.

В рамках формирования оптимального и эффективного государственного аппарата централизованы вспомогательные функции государственных органов (управление персоналом, документационное обеспечение, финансирование, государственные закупки и имущество, внутренний аудит).

Согласно проводимой реформе по децентрализации функций между уровнями государственного управления переутверждены Типовые регламенты акиматов области (города республиканского значения, столицы) и района (города областного значения).

В реализацию постановления Правительства Республики Казахстан от 9 декабря 2021 года № 874 "О внесении изменений в постановления Правительства Республики Казахстан от 15 декабря 2004 года № 1324 "О некоторых вопросах утверждения лимитов штатной численности местных исполнительных органов" и от 15 апреля 2008 года № 339 "Об утверждении лимитов штатной численности министерств и иных центральных исполнительных органов с учетом численности их территориальных органов и подведомственных им государственных учреждений" на 1 января 2022 года численность государственных служащих сокращена на 15 % (9610 единиц).

С 1 июля 2024 года введен двухлетний мораторий на увеличение лимитов штатной численности государственных органов и установление новых надбавок.

Внесены дополнения в Указ Президента Республики Казахстан от 31 июля 2000 года № 427 "О мерах по улучшению работы государственного аппарата, борьбе с бюрократизмом и сокращению документооборота" в части регламентации вопросов увеличения лимитов штатной численности путем перераспределения вакантных штатных единиц между государственными органами, за исключением случаев, связанных с необходимостью реагирования на чрезвычайное положение, вводимое Президентом Республики Казахстан; созданием центральных органов или их ведомств; изменением административно-территориального устройства, а также иных случаев по поручению Президента Республики Казахстан.

В целях повышения эффективности и оперативности принятия решений в государственном аппарате, исключения излишней законодательной регламентации деятельности исполнительной власти, сокращения документооборота и отчетности, повышения самостоятельности и персональной ответственности руководителей государственных органов принят Указ Президента Республики Казахстан от 13 апреля 2022 года № 872 "О мерах по дебюрократизации деятельности государственного аппарата".

Для реализации данного Указа постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 апреля 2022 года № 274 утвержден соответствующий План действий, который включает более 30 мероприятий.

Сокращено количество консультативно-совещательных органов при Правительстве, центральных и местных исполнительных органах с 1 175 до 592 или на 50 %, из них при Правительстве с 70 до 25, то есть на 64 %, в центральных исполнительных органах с 189 до 115 или на 39 %, местных исполнительных органах с 916 до 452 или на 51 %.

Принят новый регламент Правительства от 6 января 2023 года № 10, которым предусматривается сокращение сроков рассмотрения документов в два раза.

В целом, принятые меры по дебюрократизации направлены на повышение эффективности и прозрачности работы государственного аппарата и снижение бюрократических барьеров.

В целях решения вопросов государственной службы введена в действие Концепция развития государственной службы на 2024 - 2029 годы, утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 17 июля 2024 года № 602, направленная на формирование модели государственной службы, профессионализацию государственной службы, совершенствование и управление HR-процессами.

Стратегическое планирование является важным элементом достижения целей государственного управления. В этой связи, сформирована гибкая и компактная Система государственного планирования (далее - СГП), определяемая как комплекс взаимосвязанных компонентов, состоящих из документов на долгосрочный (свыше пяти лет) и среднесрочный (от года до пяти лет включительно) периоды, участников, принципов и элементов управления процессами и данными.

Так, структура СГП состоит из:

1) стратегических документов - Национального плана развития Республики Казахстан и Стратегии национальной безопасности Республики Казахстан;

2) реализационных документов - планов развития государственных органов, областей, городов республиканского значения, столицы, национальных управляющих холдингов, национальных холдингов, национальных компаний.

В бюджетном процессе также применяются долгосрочные стратегии развития автономных организаций образования, для которых планируются расходы из республиканского или местного бюджетов.

В реализацию СГП актуализирована методология разработки, реализации, мониторинга и корректировки ее документов, в частности Национального плана развития Республики Казахстан, планов развития государственного органа, области, города республиканского значения, столицы.

На основании оптимизации структуры СГП пересмотрен формат планов развития центральных государственных и местных исполнительных органов (далее - планы развития).

Таким образом, планы развития являются основным реализационным документом на среднесрочный период.

Наряду с этим, в реализацию планов развития прилагаются мероприятия, проекты и программы.

В связи с пересмотром подходов формирования СГП актуализированы ее стратегические документы. Утвержден Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года, который включает в себя 39 ключевых национальных индикаторов (далее - КНИ).

Центральными государственными и местными исполнительными органами осуществлена декомпозиция КНИ в целевые индикаторы, актуализированы планы развития с конкретизацией мероприятий и проектов.

Активно продвигаются процессы взаимодействия между государством и обществом

В рамках концепции "Слышащее государство" проведена работа по внедрению ИС "е-Өтініш" во всех государственных органах и отдельных субъектах квазигосударственного сектора.

Так, в 2024 году в ИС "е-Өтініш" зарегистрировано 3,8 млн обращений, что на 31 % больше по сравнению с 2023 годом (2,9 млн) и вдвое превышает показатели 2022 года (1,9 млн).

В 2022 году 907 человек (0,1 % от общего числа заявителей) направили порядка 266 тыс. обращений или 14 % от всего объема. В 2023 году данный показатель вырос до 592 тыс. (20,5 %) обращений от 2,1 тыс. заявителей (0,2 %), а в 2024 году достиг 871 тыс. обращений (23 % от общего количества) от 3,1 тыс. граждан (0,3 %).

Для решения проблем, отраженных в обращениях, государственные органы наделены полномочиями по анализу и выявлению системных проблем, поднимаемых заявителями, в разрезе соответствующих отраслей. По итогам анализа государственные органы принимают меры по их решению.

Начата работа по разработке модели искусственного интеллекта в работе с обращениями граждан, включающая подключение ассистентов для государственных служащих, заявителей, а также по государственным услугам и законодательству.

На базе некоммерческого акционерного общества (далее - НАО) "Государственная корпорация "Правительство для граждан" во всех городах и районных центрах созданы центры приема обращений "Нәтиже".

ИС "е-Өтініш" доступна через центры "Нәтиже" на базе центров обслуживания населения, сервисные и орен-акиматы, акиматы сельских округов. Одним из преимуществ для граждан является появление удобного способа подачи обращения, в том числе посредством мобильных сервисов (Aitu, mGov, eGov, сайт www.eotinish.kz).

В целях формирования клиентоориентированного и открытого государственного аппарата запущен Центр приема граждан (далее - ЦПГ) и ведется работа по масштабированию его опыта в регионы.

В стране функционирует 131 ЦПГ, подключенных к единой электронной очереди интегрированной информационной системы (далее - ИИС) для центров обслуживания населения (5 - в городах республиканского значения; 17 - областного уровня; 31 - городского уровня; 78 - районного уровня).

В целях унификации порядка проведения государственными органами личных приемов утвержден Типовой регламент приема физических и юридических лиц должностными лицами центральных государственных органов и разработан стандарт проведения личного приема.

Принят Закон Республики Казахстан "Об общественном контроле", определяющий субъекты и объекты общественного контроля, а также их права и обязанности, закрепление форм общественного контроля, регламентирующий условия участия в осуществлении общественного контроля и нормы по рассмотрению его результатов.

Приняты поправки в законы по вопросам медиации, общественных советов, волонтерской деятельности, благотворительности, государственного социального заказа, грантового финансирования, стратегического партнерства.

Для выражения мнения у граждан появилась возможность, позволяющая через онлайн-запросы подавать на рассмотрение петиции по значимым вопросам.

В рамках обобщения складывающейся практики рассмотрения петиций разработаны методологические рекомендации, охватывающие все этапы процесса - от сбора голосов до принятия итогового решения.

Прорабатываются вопросы внедрения лучших практик и международных стандартов в сфере взаимодействия с неправительственными организациями.

В свою очередь, осуществляется переход к проактивным государственным услугам на основе потребностей граждан.

В соответствии с Законом Республики Казахстан "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам стимулирования инноваций, развития цифровизации, информационной безопасности и образования" приняты поправки по вопросам проактивного оказания услуг, равнозначности цифровых документов бумажным и расширения сфер их применения, пересмотра подходов к выдаче разрешений, упрощения нормотворчества, передачи функций регистрации актов гражданского состояния от местных исполнительных органов в НАО "Государственная корпорация "Правительство для граждан".

Реализованы мероприятия по повышению доступности открытых данных, содержащихся в ИС государственных органов, квазигосударственного сектора, внедрению стандартов открытости, совершенствованию процесса принятия управленческих решений в государственном секторе в части учета общественного мнения и участия экспертного сообщества, а также созданы комплексная система мониторинга и прогнозирования социальных рисков, краудсорсинговая и краудфандинговая платформа "Birgemiz".

С целью снижения уровня государственного участия в национальной экономике в рамках задачи по формированию эффективного, оптимального и транспарентного квазигосударственного сектора продолжается приватизация объектов государственной собственности и квазигосударственного сектора.

Для обеспечения свободы предпринимательства путем развития конкуренции, сокращения государственного участия в экономике и снижения издержек бизнеса Президентом Республики Казахстан подписан Указ от 8 мая 2024 года № 542 "О мерах по либерализации экономики".

Согласно данному Указу создан Национальный офис по приватизации, который обеспечивает выработку критериев определения государственных активов, подлежащих приватизации, и формирование их перечня. В целом, Указ придал дополнительный импульс для сокращения доли государственного сектора в экономике.

Кроме того, для обеспечения формирования эффективного, оптимального и транспарентного квазигосударственного сектора Правительством ведется работа по его реформированию в соответствии с одобренными подходами в части:

- критериев государственного участия (пересмотр присутствия государственных юридических лиц, четкие секторы, цели, пределы и сроки);

- классификаций организаций на экономические и неэкономические по характеру основной цели деятельности (миссия) и источнику финансирования;

- модели корпоративного управления: транспарентная модель, дифференцированная по задачам и обособленная от политико-административного влияния.

Государственными органами принимаются определенные меры, в том числе по улучшению позиций Казахстана в рейтингах по государственному управлению.

По данным исследования Всемирного Банка в 2021 году Казахстан занимал 54,76 процентильное место (или 0,03 по шкале) в Индексе эффективности государственного управления Всемирного Банка (Government Effectiveness) (далее - Индекс государственного управления). В 2022 году отмечено улучшение в показателе до 58,49 процентильного места или 0,14 по шкале. В 2023 году Индекс государственного управления составил 57,08 процентиля или 0,15 по шкале. Снижение показателя связано с ухудшением значений по внутреннему источнику "Gallup World Poll", который оценивает удовлетворенность домашних хозяйств системой общественного транспорта, состоянием дорог и магистралей, а также системой образования.

Несмотря на ухудшение Индекса государственного управления, его значение остается самым высоким среди всех индикаторов Worldwide Governance Indicators.

Между тем, достигаются показатели уровня доверия населения к государственным органам (2021 год: план - 60 %, факт - 61 %, 2022 год - 62 % и 69,3 %, 2023 год - 63 % и 71,5 % соответственно).

В рамках Глобального рейтинга права на информацию (The Global right to information rating) оценивается только правовая база Закона Республики Казахстан "О доступе к информации" и не принимается во внимание практическая реализация данного Закона.

Одним из основных индикаторов перехода к проактивным государственным услугам является индикатор по достижению не менее 90 % государственных услуг в электронном формате. Так, в 2021 году при плановом значении 81 % в электронном формате оказано 90 % услуг, в 2022 году - 82 % и 92,3 %, в 2023 году - 83 % и 92 % соответственно.

Принимаемые меры по формированию эффективного, оптимального и транспарентного квазигосударственного сектора позволили достичь положительных результатов: доля участия государства в экономике в 2021 году при плане 14,9 % составила 14,5 %, в 2022 году - 14,7 % и 14,2 %, в 2023 году - 14,5 % и 13,7 % соответственно.

По мере расширения полномочий местных исполнительных органов и перераспределения функций на нижестоящие уровни государственного управления постепенно повышается уровень самодостаточности сельских округов: в 2021 году - 17,7 %, в 2022 году - 19 %, в 2023 году - 21,2 %.

В целом, реформы направлены на создание более сбалансированной и демократической системы государственного управления, укрепление принципа "закон и порядок", а также обеспечение защиты прав и свобод граждан. Они отражают стремление Казахстана к построению справедливого и открытого общества.

Данный этап должен стать периодом более глубоких изменений с акцентом на решение следующих приоритетных вопросов:

обеспечение должного взаимодействия между гражданами и государством;

формирование функций государственного аппарата, ориентированных на потребности населения и бизнеса;

обеспечение качественных и доступных государственных услуг;

развитие эффективного квазигосударственного сектора;

развитие местного самоуправления.

2.1. Обеспечение должного взаимодействия между гражданами и государством

В условиях текущих социальных процессов и новых экономических вызовов, в том числе вследствие пандемии, серьезной задачей для системы государственного управления является необходимость формирования модели принятия решений, основанной на активном участии гражданского общества.

Вопросы прозрачности, оперативности и доступности информации, а также доверия к государственным структурам становятся центральными в обеспечении устойчивого развития общества.

Стремительное развитие цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта, и усиливающиеся ожидания граждан подчеркивают ключевое значение функциональных коммуникаций между государством и обществом.

Однако наличие недостаточной системности в принимаемых государственными органами мерах приводит к фрагментарности регулирования процесса взаимодействия государства и общества, не позволяя в полной мере использовать инструменты общественного вовлечения и общественного контроля в целях повышения качества государственного управления.

Доступ к официальным документам предоставляется пассивно или формально по запросу, что сказывается на уровне информированности населения касательно деятельности государственного аппарата.

Нерегулярное проведение анализа поступающих вопросов, запросов информации, предложений, жалоб граждан и должного контроля за работой каналов обратной связи с населением зачастую приводят к формальному отношению к потребностям и интересам общества.

В этой связи, учитывая современные тенденции и вызовы, развитие государственного управления все чаще сталкивается с потребностью внедрения новых подходов и технологий, в том числе применения искусственного интеллекта.

2.2. Формирование функций государственного аппарата, ориентированных на потребности населения и бизнеса

В настоящее время функции государственного аппарата определены в более тысячи нормативных правовых актах.

При этом используется административное понимание государственных функций в формате "функции государственных органов". Реализация государственных функций сведена до отдельных задач, процессов и даже операций в деятельности отдельных подразделений ведомств.

Таким образом, в числе государственных функций, реализующих потребности человека, имеются административные функции, направленные на "поддержание" деятельности самих государственных органов.

Наряду с этим, одна функция может быть распределена среди нескольких государственных органов, что приводит к сложностям в межведомственном взаимодействии и, как следствие, недостижению конечного результата и дублированию функционала между различными уровнями государственного управления.

В рамках дальнейшего упорядочивания функций государственных органов необходимо перейти на следующий этап - к изменению бизнес-процессов в государственном аппарате для выстраивания функций, ориентированных не на внутриведомственные интересы, а на потребности населения и бизнеса, создание и справедливое распределение общественных благ с учетом эффективного межведомственного взаимодействия.

В целях обеспечения и улучшения общественных потребностей в сфере государственных услуг 14 июля 2022 года в Закон Республики Казахстан "О государственных услугах" введено понятие "общественно значимая услуга".

В рамках нового Бюджетного кодекса Республики Казахстан предусмотрены новеллы относительно распределения расходов исходя из функций, полномочий и компетенций, установленных в соответствии с законами Республики Казахстан, а также на основании электронного реестра государственных функций (далее - электронный реестр).

В этой связи, будет обеспечено проведение функционального обзора, направленное на наполнение реестра государственных функций.

Законодательная практика показывает не только замедление процесса передачи государственных функций, но и, наоборот, процесс значительного роста числа государственных функций.

Практически каждый новый закон содержит нормы, закрепляющие новые, дополнительные полномочия (функции) тех или иных уполномоченных государственных органов, в некоторых случаях - десятки новых полномочий.

В настоящее время законотворческий процесс пошел по пути так называемого "исключения излишней (чрезмерной) законодательной регламентации". С учетом этого, в процессе правового регулирования функций государственных органов следует обеспечивать баланс, исключающий излишнюю детализацию, но позволяющий при этом эффективно и оперативно реализовывать возложенные полномочия.

Так, в системе государственного управления важно в первую очередь искать альтернативные способы, не связанные с регуляторным вмешательством. При необходимости введения регуляторных мер они должны быть изучены на предмет приемлемости для достижения предполагаемых целей и наименьшей степени ограничения прав, свобод и законных интересов граждан и организаций.

В свою очередь, цифровизация является популярным подходом к повышению эффективности и результативности процессов межведомственного сотрудничества. Цифровые инструменты обладают огромным потенциалом для упрощения процедур, облегчения и структурирования работы государственных органов, а также интеграции данных разных ведомств.

Проектное управление также является инструментом решения социально-экономических задач, ориентированных на достижение целей, с минимальными затратами. Внедрение проектного управления в государственных органах направлено на применение гибких методов управления (например, Agile) для повышения эффективности взаимодействия центральных и местных исполнительных органов, а также институтов развития.

Проведена работа по формированию проектных офисов государственных органов, создан Национальный проектный офис.

На начало 2025 года созданы и функционируют 45 проектных офисов, в том числе 21 проектный офис – в центральных исполнительных органах и 20 – в местных исполнительных органах, 4 – в агентствах по делам государственной службы, по финансовому мониторингу, по стратегическому планированию и реформам, по защите и развитию конкуренции. На проектные офисы возложена функция по координационному и методологическому сопровождению реализации стратегических и программных документов планирования с использованием проектного управления.

2.3. Обеспечение качественных и доступных государственных услуг

Одним из значимых достижений прошлых этапов административной реформы стала реформа оказания государственных услуг. Была создана сеть центров обслуживания населения по принципу "одного окна". Граждане стали услугополучателями для государственных органов (сервисный характер работы вместо административного).

При этом данная реформа затронула лишь часть процессов, сохранив большое количество услуг, требующих полной автоматизации бизнес-процессов (процессы межведомственного согласования, координации деятельности государственных органов).

Это обусловлено тем, что в настоящее время под государственными услугами понимается одна из форм реализации отдельных государственных функций, осуществляемых в индивидуальном порядке по обращению или без обращения услугополучателей. В результате на практике фактически востребованными являются лишь 10 % услуг из 1330 входящих в реестр государственных услуг.

В этой связи, переход на сервисную модель государственного управления также предполагает переосмысление подходов к формированию государственных услуг.

В рамках формирования и поддержания организационной культуры государственного аппарата, стимулирующей сокращение бюрократии и оптимизацию внутренних процедур, проводится масштабная цифровизация всех процессов. В этой связи, исключая излишние операции, государственным органам необходимо организовать процесс цифровой трансформации государственного управления, то есть комплекс мероприятий, включающий в себя внедрение цифровых технологий, реинжиниринг и использование данных.

Работа должна быть направлена на соблюдение принципа оптимальности регламентации, недопущение введения новых недостаточно обоснованных бюрократических требований, оптимизацию рабочих процедур, включая процессы при оказании государственных услуг.

Последовательным шагом станет реализация подходов проактивного государства, основанных на оказании композитных услуг по принципу одного заявления, путем интеграции различных информационных систем и баз данных.

Кроме того, важно добиться единых стандартов и удобства для граждан, а также значительного сокращения расходов на цифровое сопровождение государственных услуг.

2.4. Развитие эффективного квазигосударственного сектора

Изначально образование субъектов квазигосударственного сектора было нацелено на решение определенных задач государства, в том числе на развитие стратегически важных и неразвитых рынков, создание технологичных производств в несырьевых секторах экономики с дальнейшим выходом субъектов квазигосударственного сектора из конкурентного рынка.

Вместе с тем, в настоящее время сохраняются значительная доля участия государства в экономике.

Наблюдаются низкая эффективность квазигосударственного сектора, его зависимость от государственного бюджета, слабое корпоративное управление, отсутствие стратегической взаимоувязки деятельности юридических лиц с участием государства с общестрановыми целями.

Сохраняется информационная закрытость квазигосударственного сектора. В открытом доступе отсутствуют данные о структурах компаний, результатах финансовой деятельности, выплачиваемых дивидендах и других аспектах деятельности юридических лиц с участием государства.

В этой связи, необходимо продолжить дальнейшее реформирование данного направления, которое позволит создать условия для формирования эффективного, компактного и прозрачного квазигосударственного сектора с его разделением в зависимости от специфики деятельности организаций.

2.5. Развитие местного самоуправления

За годы независимости были сделаны определенные шаги в процессе развития местного самоуправления в Казахстане. Были сформированы органы местного самоуправления в городах районного значения, селах, поселках, сельских округах, определены порядок формирования, проведения, а также полномочия собраний и сходов местных сообществ.

Развитию местного самоуправления придается большое значение в плане общего тренда на де бюрократизацию и демократизацию государственного управления, вовлечение широких слоев граждан в решение актуальных проблем местного значения.

С 2021 года внедрены прямые выборы акимов городов районного значения и сельских округов.

5 ноября 2023 года впервые в пилотном режиме прошли выборы акимов 42 районов и 3 городов областного значения.

Это повысило ответственность местных руководителей перед населением и способствовало развитию демократии на местах.

С 2025 года внедрены выборы акимов районов и городов областного значения, которые будут проводиться по мере окончания установленного законом срока полномочий акима или досрочного прекращения полномочий акима.

Внедрен механизм избрания кандидатов в маслихаты по одномандатному принципу

В целях обеспечения их большей самостоятельности в 2018 - 2020 годах стартовала важная реформа по внедрению самостоятельного бюджета (бюджеты 4-го уровня) и коммунальной собственности местного самоуправления.

Однако, несмотря на наличие законодательной основы, вовлеченность местного населения остается невысокой. Ситуация усугубляется отсутствием реальных финансовых полномочий на местах и соответственно принимаемые решения не всегда реально влияют на социально-экономическое развитие местных сообществ.

Сохраняется актуальность проработки вопросов финансовой и административной независимости акима села, поселка, сельского округа и городов районного значения от вышестоящего акима в целях решения вопросов местного значения.

Раздел 3. Обзор международного опыта

Для построения качественно новой модели государственного управления, ориентированной, прежде всего, на обеспечение высокого качества жизни населения, изучены международный опыт и лучшие мировые практики Сингапура, США, Великобритании, Канады, Франции, Финляндии, ОАЭ, Австралии, Китая и других стран.

Важным аспектом является коммуникация между государственными органами и гражданским обществом.

Учитывая международную практику в сфере государственного управления, продолжится работа по укреплению принципа "слушающее государство" путем повышения оперативности, инклюзивности и участия граждан в государственном управлении, а также внедрения передовых практик и принципов участия граждан в странах - членах Организации экономического сотрудничества и развития (далее - ОЭСР).

Для мониторинга и оценки результативности и эффективности деятельности органов государственной власти в зарубежной практике зачастую используются цифровые платформы, особенно в части мониторинга и оценки качества предоставления государственных услуг.

В Австралии главным источником получения данных об уровне удовлетворенности качеством оказания государственной услуги является активный гражданин, который осознанно и достоверно ответил на вопросы онлайн-опроса, проводимого в основном в конце оказания государственной услуги. В этой связи, точность полученных данных зависит не только от количества респондентов, но и от качества ответов, полученных от опрошенных. На этапе оценки важную роль играет внедрение механизмов разработки государственной политики, "основанной на доказательствах", предполагающих проведение оценки результативности программ.

Передача государственных функций в конкурентную среду или процесс приватизации являются одними из ключевых тенденций в современной экономической политике многих стран. Это явление обусловлено стремлением повысить эффективность государственного управления, снизить нагрузку на бюджет и стимулировать развитие частного сектора.

К примеру, сравнительное исследование моделей передачи государственных функций в США и Финляндии выявило существенные различия в подходах этих стран к делегированию полномочий частному сектору.

Так, муниципалитеты Финляндии предоставляют государственные услуги, разделяя функции производителя и поставщика, для повышения эффективности и предотвращения конфликтов интересов. Практикуют предоставление государственных услуг посредством рыночного механизма, создавая конкуренцию между поставщиками, что улучшает разность выбора потребителей, способствует инновациям и снижению затрат.

В Сингапуре государственный сектор обычно передает на аутсорсинг определенные услуги или функции, когда частный сектор лучше подготовлен к их предоставлению из-за его более глубокого опыта или большей эффективности. Такой подход позволяет государственному сектору использовать возможности и потенциал частного сектора, в то время как государственный сектор сосредотачивает ресурсы на ключевых государственных услугах и функциях.

В Канаде также интенсивно развиваются цифровые сервисы для упрощения предоставления услуг населению. Примером этому могут служить программы развития электронного обучения, электронный доступ к услугам медицинских организаций.

Международное сообщество в сфере искусственного интеллекта развивается активными темпами. Значительное внимание в части развития искусственного интеллекта заслуживает Рамочная конвенция Совета Европы об искусственном интеллекте и правах человека, демократии и верховенстве права.

Опыт принципов и видения Рамочной конвенции Совета Европы об искусственном интеллекте и правах человека, демократии и верховенстве права также уместно перенимать и в дальнейшем развитии государственного управления Казахстана.

Основными принципами являются достоинство и личная свобода человека (Human dignity and individual autonomy); прозрачность и подконтрольность (Transparency and oversight) (в том числе в контексте маркировки синтетического контента и взаимодействия человека с системой искусственного интеллекта); подотчетность и ответственность (Accountability and responsibility) (за неблагоприятные последствия) и другие.

Помимо этого, интеграция передовых технологий в модернизацию государственного управления, в частности искусственного интеллекта, приобретает все большее значение в странах - членах ОЭСР.

Одним из основных инструментов цифровых технологий на первоначальном этапе (этап определения цели) является анализ big data (так называемых "больших данных"), включая применение предиктивной аналитики и машинного обучения.

В международной практике существуют разные модели управления государственными активами, но лучшие практики ориентированы на эффективность, прозрачность, диверсификацию и коммерциализацию.

Как известно, одни из ведущих моделей управления государственных активов представлены в Сингапуре (холдинг Temasek), Норвегии (управление ресурсами через Фонд будущих поколений), Финляндии (инвестиционная модель Solidium), Китае (централизованное управление через SASAC).

К примеру, с целью совершенствования процессов управления Правительством Китайской Народной Республики были приняты меры по использованию блокчейна для оказания государственных услуг. На блокчейн-платформе предоставляется около 40 электронных государственных услуг (хранение электронных сертификатов, обмен данными, совместная обработка данных). На блокчейн переведена важная услуга по регистрации государственного имущества.

В Норвегии и Нидерландах государственные активы анализируются по системе KPI (key performance indicators, ключевые показатели эффективности) и рентабельности, проводится регулярная ревизия неэффективных активов, государственные активы, не приносящие прибыли, продаются или реорганизовываются.

Основные результаты анализа опыта передовых стран:

- 1) эффективная система государственного управления рассматривается через призму обеспечения высокого качества жизни населения;
- 2) переход от операционного управления персоналом к стратегическому способствует профессионализации государственного аппарата;
- 3) формирование компактного государственного аппарата, в том числе путем оптимизации численности через аутсорсинг и централизацию;
- 4) долгосрочное государственное планирование является одним из основных элементов поступательного развития государств;
- 5) широкое применение инструментов предсказуемого развития, направленного на изучение прогнозных сценариев, зачастую с использованием моделирования, инструментов анализа больших данных и искусственного интеллекта;
- 6) субъекты квазигосударственного сектора работают на принципах самоокупаемости и прибыльности.

Раздел 4. Видение развития системы государственного управления

Дальнейшее развитие системы государственного управления будет направлено на формирование эффективного, справедливого, прозрачного, клиентоориентированного и открытого государственного аппарата, оперативно реагирующего на запросы общества и работающего по принципу "слышащее государство".

При этом задачей государственных органов должно стать удовлетворение запросов граждан, в том числе обеспечение справедливости и безопасности.

Приоритетность реформ по формированию оптимального и эффективного государственного аппарата будет определяться через призму их положительного воздействия на жизнь каждого гражданина страны.

Раздел 5. Основные принципы и подходы по формированию новой модели государственного управления, ориентированной на людей

Новая модель государственного управления будет основана на принципах "слышащего", эффективного, подотчетного, профессионального и прагматичного государства. Будет обеспечено соблюдение принципов концепции "закон и порядок".

Принципы указывают на основополагающие черты, сущностные характеристики системы государственного управления и призваны служить ориентиром при формировании и реализации государственной политики, а также принятии государственных решений.

5.1. Принцип "слышащее государство"

Государственная политика или реформа должна подчиняться главенствующему принципу "люди прежде всего". Измерение эффективности государственной политики,

программного документа страны, национального проекта или реформы должно отталкиваться от эффекта, который они оказывают на благосостояние и качество жизни населения.

В Послании Главы государства народу Казахстана от 2 сентября 2019 года была поставлена задача "воплотить в жизнь концепцию "Слышащего государства", которое оперативно и эффективно реагирует на все конструктивные запросы граждан". С тех пор механизмы коммуникации между властью и обществом были усовершенствованы.

Принцип "слышащее государство" - главенствующий принцип государственного управления, заключающийся в обеспечении открытости государственного аппарата, создании необходимых условий для участия общественности в процессе принятия государственных решений и оперативном реагировании на конструктивные запросы граждан.

Приоритетом принципа "слышащее государство" является стабильное поддержание конструктивного диалога с населением, включающего все социальные группы и субъекты гражданского сектора, ориентированного на эффективное решение проблем граждан и учет общественного мнения.

Подход "слышащее государство" предполагает, что эффективное управление требует большего, чем просто распространение информации или реализация политики "сверху вниз". Он признает важность активного поиска обратной связи, идей и мнений общественности. Это можно сделать с помощью различных средств, включая консультации с общественностью, опросы, общие собрания, онлайн-форумы и другие механизмы участия.

Переход от "бюрократической" модели отношения государства и общества к проактивной, сервисной и отзывчивой к запросам граждан форме управления должен стать основной целью для государственных органов. Тем самым население получит возможность быть услышанным и выбирать важные для себя решения, что, в свою очередь, повысит уровень доверия к государству и сформирует "человекоцентричное" государство.

Принцип проактивности направлен на опережающее оказание услуг, создание благ и выгод для всех заинтересованных сторон на всех уровнях принятия решений, а также предотвращение возникновения проблем или минимизацию ущерба от них при достижении долгосрочных целей.

5.2. Принцип эффективного государства

Эффективность государственного управления является ключевым фактором для развития любого государства и повышения качества жизни граждан.

В основе принципа лежит достижение поставленных целей и задач с наиболее эффективным использованием имеющихся ресурсов государства.

В то же время система государственного управления должна позволять замерять эффективность и результативность деятельности институтов государственного управления и качество государственных услуг.

Оценка эффективности должна проводиться на регулярной основе для обеспечения повышения производительности государственного управления.

5.3. Принцип подотчетного государства

Данный принцип включает в себя информационную открытость, доступность, подотчетность обществу.

Он основывается на участии граждан в принятии государственных решений, а также широком использовании современных информационных технологий и новых средств коммуникаций при взаимодействии с гражданами.

Важно качественно повысить доступ к информации государственных органов и упростить механизмы защиты прав граждан на информацию.

Для институтов государственного управления общественное благо должно ставиться выше индивидуальных интересов.

Рост доверия и более предсказуемая политика с учетом ожиданий граждан способствуют укреплению прочности институтов государственного управления. Укрепления доверия к институтам государственного управления невозможно добиться без соблюдения высоких этических стандартов и проявления нетерпимости к коррупции.

5.4. Принцип "закон и порядок"

Данный принцип определен одним из основных принципов взаимодействия и функционирования государства и общества и направлен на укрепление законности и порядка в стране.

В настоящее время уже принимаются меры по совершенствованию деятельности правоохранительных органов, направленные на повышение эффективности сервисной модели с акцентом на профилактику правонарушений и службу населению.

В соответствии с принципом "закон и порядок" работа государственных и правоохранительных органов должна фокусироваться на повышении уровня правовой грамотности населения, формировании устойчивых привычек и поведения, ориентированных на соблюдение законов и правовых норм.

Важно обеспечивать соблюдение закона и справедливости, а также улучшение качества обслуживания граждан.

Основные подходы по реализации данного принципа закреплены в Концепции по продвижению в обществе идеологии закона и порядка на 2025 - 2030 годы.

5.5. Принцип профессионального государства

Основным условием трансформации государственного управления в сервисно-ориентированную модель является наличие у государственного аппарата компетенции и кадрового потенциала, соответствующего высоким стандартам.

При этом готовность к изменениям должна стать важнейшим принципом каждодневной деятельности всех государственных органов. Это позволит обеспечить постоянный, системный механизм повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности государственного аппарата.

Государственные органы должны находиться в поиске новых и инновационных решений проблем, а также использовать современные методы оказания услуг.

На сегодня у государственных органов имеется необходимая инфраструктура (к примеру, ИС "е-Өтініш", ЦПГ и другие) для организации качественного взаимодействия с населением.

Однако данная инфраструктура не может дать должного эффекта без подготовленных кадров, способных выстраивать диалог с гражданами в нестандартных ситуациях.

В этой связи, актуальным является вопрос профессионализации государственных служащих, непосредственно взаимодействующих с населением, с учетом современных вызовов и трендов.

Особое внимание необходимо уделять укреплению кадровых ресурсов в регионах, в том числе мерам для государственных служащих районных акиматов. Это позволит восполнить кадровый дефицит на местах, обеспечит дальнейший рост и развитие регионов.

Для построения современной, технологически и экономически передовой страны необходимо основываться на знаниях и инновациях, развитии сферы человеческого капитала, цифровизации и искусственного интеллекта, обеспечивая при этом синхронизацию с передовыми мировыми стандартами в данном направлении.

Государственные органы должны изучить возможности нейросетей, на основе которых возможно моделировать прогнозы и риски, активно продвигать цифровую трансформацию в системе государственного управления.

5.6. Принцип прагматичного государства

При формировании и реализации государственных политик и реформ, а также принятии решений государственные органы планируют свою деятельность на долгосрочную перспективу и учитывают потребности будущих поколений.

Важно учитывать все сопутствующие риски и не перекладывать бремя на будущие поколения вне зависимости от характера вопроса, будь то вопрос экологической, структурной, финансовой, экономической или социальной направленности.

Согласно данному принципу государственные решения принимаются только при наличии достаточной объективной доказательной базы, основанной на методах научного исследования (объективность, повторяемость, апробация).

Управление финансовыми ресурсами должно осуществляться с соответствующим уровнем рациональности и прагматизма, а также с учетом всех рисков. Бюджетные планы должны формироваться при участии граждан и с учетом их потребностей.

Поступательное и устойчивое развитие государства будет достигаться в том числе через цифровизацию системы государственного управления.

Для достижения целей Концепции, которые заключаются в построении сервисной и "человекоцентричной" модели государственного управления, необходимо реализовать следующие задачи:

- формирование клиентоориентированного и открытого государственного аппарата;
- формирование оптимального и эффективного государственного аппарата;
- переход к проактивным государственным услугам на основе потребностей граждан;
- формирование эффективного, оптимального и транспарентного квазигосударственного сектора;
- дальнейшее совершенствование местного самоуправления.

Задача 1. Формирование клиентоориентированного и открытого государственного аппарата

Продолжение реформ и реализация прав граждан будут способствовать построению справедливого и развитого общества.

При этом для достижения указанной задачи в рамках новой модели государственного управления - "Люди прежде всего" - предполагается осуществление следующих действий:

1) системный мониторинг и анализ работы каналов прямой и обратной связи с населением.

Следует систематизировать взаимодействие государственных органов с населением по каналам прямой и обратной связи, обеспечив клиентоориентированность, оперативность и контроль за качеством рассмотрения обращений. Это позволит проводить сопоставительный анализ по всем каналам прямой и обратной связи от граждан, определять проблемные зоны и работать по ним в проактивном порядке.

Наряду с этим, государственные органы будут на постоянной основе упрощать процессы взаимодействия с населением. Необходимо проводить обучение государственных служащих новым формам взаимодействия с населением, а также оказывать соответствующую методологическую поддержку.

Система критериев оценки государственных органов будет включать в себя результаты оценки удовлетворенности граждан и бизнеса;

2) оперативное реагирование на поступающие запросы средств массовой информации, неправительственных организаций и населения.

Для объективной оценки населением событий государственные органы обязаны оперативно предоставлять информацию, затрагивающую интересы граждан и бизнеса, через средства массовой информации и социальные сети, в особенности, в кризисных и чрезвычайных ситуациях.

На всех уровнях государственного управления требуется внедрение комплексной системы мониторинга и прогнозирования социальных рисков.

Взаимодействие со средствами массовой информации и неправительственными организациями будет ориентировано на заблаговременное выявление проблемных вопросов среди населения и их оперативное решение.

При этом работа со средствами массовой информации должна стать одним из элементов оценки эффективности работы государственного органа, включающим в себя качество работы в сети Интернет, взаимодействие со средствами массовой информации, а также открытость и готовность к контактам с прессой.

Кроме того, следует развивать краудсорсинговые платформы, позволяющие сформировать перечень социально значимых проектов, направленных на эффективное решение актуальных вопросов граждан, используя творческие способности, знания и опыт широкого круга лиц на добровольных началах с применением информационных технологий.

Это открытый инструмент, где граждане, общественные объединения и неправительственные организации могут представлять свои инициативные проекты для решения тех или иных актуальных вопросов населенных пунктов, региона и страны. Данные проекты будут оцениваться и контролироваться самими гражданами;

3) усиление эффективного взаимодействия государства и общества.

Ежедневно население сталкивается с вопросами, требующими вмешательства государственных органов. Внедрение единой цифровой экосистемы "е-Өтініш" значительно упростило процесс подачи обращений и контроля за их рассмотрением.

На сегодняшний день в данной системе, определяющей потребности и ожидания граждан, собран массив информации из обращений от заявителей.

Проведенные интеграции ИС "е-Өтініш" с информационными системами государственных органов позволили сформировать "единое окно" для приема всех видов обращений.

Кроме того, ИС "е-Өтініш" интегрирована с порталом Smart Data Ukimet, что свидетельствует о широком охвате экосистемы и комплексном взаимодействии с другими информационными системами страны.

К данным аналитическим инструментам для эффективного взаимодействия с населением и оперативного реагирования на поступающие обращения через ИС "е-Өтініш" подключены все государственные органы на центральном и местном уровнях, которым следует больше уделять внимание анализу обращений.

Одним из ключевых направлений станет развитие единой базы знаний на платформе ИС "е-Өтініш".

Продолжится работа по совершенствованию ИС "е-Өтініш" с внедрением искусственного интеллекта, позволяющего развить информационно-аналитические инструменты, в том числе посредством автоматизации процессов обеспечения достоверности государственной правовой статистики по обращениям в части характера вопроса, категорий и подкатегорий, вида и языка обращения, а также выявления

обращений по чувствительным для населения вопросам с целью повышения качества контроля за рассмотрением таких обращений государственными органами.

Одной из приоритетных задач остается сохранение конструктивного общественного диалога, что обуславливает необходимость дальнейшего совершенствования коммуникаций государственных органов и населения.

С учетом этого, целесообразно разработать практико-ориентированные подходы к развитию функциональных коммуникаций между государственными органами и населением.

Данные подходы должны определять ключевые принципы, методы и инструменты, которые обеспечат эффективное, прозрачное и двустороннее взаимодействие.

Для исключения со стороны государственных органов формализма в этой работе принципиально важно решить вопрос контроля качества этих коммуникаций.

При этом контроль должен быть постоянным с возможностью их оперативного совершенствования.

В целом, как было отмечено в Послании Главы государства от 2 сентября 2024 года "Справедливый Казахстан: закон и порядок, экономический рост, общественный оптимизм" (далее - Послание Главы государства от 2 сентября 2024 года), необходимо обеспечить дальнейшее развитие диалога между государством и обществом, быть добросовестными, объективными, действовать исключительно в рамках закона, отвечать за свои слова и поступки.

Будет уделено внимание формированию центра компетенций для подготовки и поддержки специалистов, а также обмена опытом в сфере рассмотрения обращений граждан и работы с ними.

Деятельность центра компетенций будет направлена на сервисное обслуживание услугополучателей, использование и сопровождение единой базы знаний, применение сервисов и информационных систем, клиентоориентированность, привлечение молодых специалистов, повышение навыков по получению государственных услуг через портал "электронного правительства", мониторинг и контроль качества предоставляемых услуг, выявление скрытых государственных услуг и другое.

Обучение планируется проводить в офлайн-формате в государственных органах на местах с привлечением экспертов соответствующей отрасли и с учетом специфических потребностей государственной службы;

4) обеспечение открытости информации и проактивности деятельности государственных органов.

Создание необходимых условий для беспрепятственного доступа к информации должно стать ключевой задачей не только уполномоченного органа, но и каждого государственного служащего.

Для контроля работы с обращениями в 2023 году в пилотном режиме был внедрен Индекс открытости центральных государственных и местных исполнительных органов (далее - Индекс открытости).

По итогам двухлетнего апробирования Индекс открытости стал инструментом самодисциплины и повышения ответственности государственных органов перед обществом. Планируется дальнейшее развитие и закрепление Индекса открытости как неотъемлемого элемента политики государственного управления.

Следует повышать доступность в сети Интернет открытых данных, содержащихся в информационных системах государственных органов.

Будут внедрены стандарты открытости деятельности государственных органов.

Для понимания гражданами работы государственного аппарата необходимо обеспечить формулировку каждым государственным органом четкой миссии и видения.

Важно адаптировать все интернет-ресурсы государственных органов под нужды лиц с инвалидностью для удобного восприятия информации.

При размещении информации в средствах массовой информации и социальных сетях язык и стиль изложения должны быть простыми, лаконичными и понятными для граждан.

Необходимо обеспечить полноценное участие граждан в разработке и реализации управленческих решений, а также создание системы постоянного информирования и диалога.

Для этого процесс принятия политических решений и формирования политик будет предусматривать этапы идентификации проблемы, разработки и формулировки политики, ее реализации и оценки. Здесь же будут заложены механизмы сценарного планирования, "мягкого подталкивания", управления рисками, научного сопровождения и ориентации политик на достижение целей устойчивого развития.

Анализ и выявление актуальных запросов населения, выработка вариантов решения и обсуждение с экспертным сообществом, обсуждение и выбор варианта решения вопроса, принятие необходимых мер и общественная оценка эффективности принятых мер позволят обеспечить вовлеченность в процесс принятия решений заинтересованных сторон и их сопричастность, а также повысит их качество, результативность и преемственность.

Выявление потенциальных проблем и замер уровня социального самочувствия населения будут осуществляться путем регулярных социологических исследований. Данный анализ позволит обнаруживать потенциально уязвимые места и планировать соответствующие программы их разрешения до принятия ими массового характера.

Задача 2. Формирование оптимального и эффективного государственного аппарата

На сегодняшний день достигнуты существенные качественные изменения в вопросах внедрения новых подходов стратегического планирования и проведения реформ.

Проводится работа по реализации концепции "Правительство, основанное на данных" (Data - driven government).

Дальнейшее совершенствование государственного аппарата будет осуществляться через переосмысление роли и функций государства, а вместе с ним структуры и размера всего государственного аппарата.

Это потребует проведения глубокого и разностороннего функционального анализа, по результатам которого будут выявлены и исключены дублирующие, неэффективные и чрезмерные контрольно-надзорные функции государственного аппарата.

Упорядоченные функции государственных органов будут выстраиваться как полный управленческий цикл создания общественной ценности, где каждый процесс включает все базовые этапы: от определения потребности и нужд населения до оценки эффективности государственного органа и замера удовлетворенности граждан.

В результате конечным продуктом должно стать изменение процессов работы государственного аппарата под нужды гражданина.

Кроме того, важным направлением данной работы станет четкое институциональное разграничение полномочий и ответственности между:

- 1) уровнями государственного управления;
- 2) государственными органами одного уровня по горизонтали;
- 3) органами государственного управления и местного самоуправления;
- 4) коллегиальными органами и руководителями государственных органов.

По мере необходимости будет продолжена оптимизация вспомогательных и содействующих подразделений государственных органов, которые напрямую не связаны с реализацией государственной политики.

Наряду с этим, будут проработаны вопросы численности аппаратов акимов регионов в сравнении со штатной численностью региональных управлений, обеспечивающих реализацию и координацию отраслей, а также акиматов районов и аппаратов сельских округов для определения оптимальной потребности в штатных единицах, с учетом имеющихся у них функций и оказываемых государственных услуг.

Будет усилена работа по повышению эффективности передачи государственных функций в конкурентную среду с учетом готовности субъектов рынка и развития конкуренции, обеспечению их мониторинга.

Для этого планируется упростить процесс и способы передачи государственных функций в конкурентную среду путем пересмотра отдельных норм законодательства.

Предлагается проработать более строгую оценку обоснованности ("разумности") введения новых государственных функций (независимо от уровня нормативного правового акта, которым они вводятся). В частности, необходимо изучить, не могут ли

эти функции изначально находиться в конкурентной среде, осуществляться саморегулируемыми организациями и (или) органами местного самоуправления, чтобы в последующем не поднимался вопрос об их "передаче".

Будет усовершенствован процесс проведения функциональных обзоров деятельности государственных органов с применением цифровых инструментов.

В этой связи, будут актуализированы положения государственных органов в части разделения функций на стратегические, регулятивные, реализационные и контрольные в разрезе каждой задачи государственного органа и структурного подразделения.

По итогам проведенной работы по выявлению дублирующих функций, передаче функций в конкурентную среду государственные органы и местные исполнительные органы должны обеспечить оптимизацию государственных средств, выделяемых на их содержание.

В целом данный подход будет направлен на оптимизацию государственного аппарата, в том числе устранение диспропорции штатной численности государственных служащих и перераспределение ее на решение актуальных задач.

Наличие электронного реестра, создаваемого с применением цифровых решений, поспособствует облегчению процесса контроля и мониторинга выполнения функций как со стороны государственных органов, так и со стороны гражданского общества. Это придаст дополнительные стимулы для повышения эффективности оказания государственных услуг и улучшения взаимодействия между государством и частным сектором. В конечном итоге, внедрение электронного реестра станет основой для более рационального использования ресурсов и повышения уровня доверия граждан к государственным институтам.

Одновременно с этим важным вектором реформы деятельности государственного аппарата должно стать полномасштабное изменение бизнес- процессов, направленное в том числе на делегирование, сокращение этапов согласования и каскадов поручений, персонификацию ответственности.

Необходимо обеспечить переход от избыточной регламентации к системному описанию, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов государственных органов с созданием стимулов для качественного выполнения данной работы государственными органами. Данная работа потребует разработки и принятия национального стандарта менеджмента бизнес- процессов.

В свою очередь, для обеспечения регламентации повседневной работы государственных служащих необходимо определить понятие "бизнес-процесс" на законодательном уровне.

Подобное закрепление наряду с автоматизацией и реинжинирингом внутренних процессов, тотальная цифровизация бизнес-процессов направлены на создание условий для формирования IT-архитектуры государственных органов и ведомственных баз данных на национальном уровне.

В рамках проводимой работы по цифровизации, а также в целях повышения эффективности принятия решений, исключения излишней (чрезмерной) законодательной регламентации норм продолжится работа по дебюрократизации системы государственного управления, в том числе с изучением внешних и внутренних административных процедур государственных органов.

В целях повышения эффективности деятельности государственных органов будет проделана работа по развитию проектного управления деятельности государственных органов и совершенствованию нормативной правовой базы проектного управления с учетом развития проектной методологии, системы государственного управления и Системы государственного планирования.

При этом государственным органам следует повышать квалификацию государственных служащих по проектному управлению.

Государственные органы должны поддерживать новые инновационные идеи и проекты, направленные на решение вопросов в государственном секторе, стимулирование бизнеса, потребности населения.

В свою очередь, развитие государственной службы будет построено на трех ключевых направлениях: внедрение сервисного и клиентоориентированного подхода, повышение профессионализма кадров и совершенствование HR-процессов. В этом процессе важную роль сыграет цифровизация, включая использование возможностей ИИС "Е-кызмет".

Основной акцент будет сделан на переход от традиционной административной модели к сервисной, где ключевым приоритетом становится качество взаимодействия с гражданами и удовлетворение их потребностей.

Профессиональное развитие государственных служащих будет реализовано через гибридную модель, основанную на принципах меритократии. Это позволит привлекать компетентных специалистов, оптимизировать процессы отбора, создать равные условия для кандидатов и повысить престиж работы в государственном секторе. Новая модель также обеспечит возможности для карьерного роста действующих сотрудников на основе их заслуг, компетенций и вклада в развитие государства.

Совершенствование HR-системы сосредоточится на внедрении передовых инструментов управления персоналом, направленных на мотивацию и развитие кадрового потенциала.

Привлекательность работы в государственном аппарате будет повышаться также за счет пересмотра социального пакета.

Основополагающим принципом для государственных служащих должно стать непрерывное повышение знаний, навыков и умений в тесной взаимосвязи с потребностями государственных органов.

Необходимо улучшать корпоративную и организационную культуру на государственной службе. Для этого следует развивать институт трансформационных

лидеров, распространить практику прохождения стажировок государственных служащих в квазигосударственных, частных и международных организациях, а также внедрить механизмы поощрения инициатив и рационализаторских предложений по совершенствованию деятельности подразделения, государственного органа, отрасли.

Эти направления сформируют основу для создания эффективной, современной и открытой государственной службы, способной адаптироваться к новым вызовам и эффективно выполнять стратегические задачи.

Задача 3. Переход к проактивным государственным услугам на основе потребностей граждан

В настоящее время определено 37 видов общественно значимых услуг, предусматривающих 110 подвидов по 33 центральным государственным органам. Согласно определению "общественно значимая услуга" - государственная услуга, осуществляемая на непрерывной основе и направленная на удовлетворение законных интересов общества.

Тем самым, деятельность государственного аппарата должна быть сфокусирована на проактивное оказание услуг для граждан и реформирована под нужды населения.

Учитывая то, что на сегодня субъекты естественных монополий оказывают потребителям свыше 300 услуг по линии жизнедеятельности граждан, необходимо провести работу по совершенствованию процессов предоставления ими услуг.

Государственные услуги будут и далее переводиться в цифровой формат. При этом акцент будет сделан на развитие мобильного приложения "eGov" ("государство в смартфоне").

Услуги будут предоставляться на принципах экстерриториальности (без привязки к месту проживания), проактивности и композитности.

Останется приоритетным выявление скрытых государственных услуг, учитывая данные из ИС "e-Ötiniš".

Будет продолжена работа по переводу скрытых государственных услуг в официальный реестр государственных услуг, их регламентации и оцифровке.

Как отмечено в Послании Главы государства от 2 сентября 2024 года, потребители услуг не должны оставаться один на один во взаимоотношениях с частными монополистами. Для этого будет проработано законодательное закрепление понятия "социально значимые услуги". Решение данного вопроса будет направлено на создание механизма взаимодействия граждан с организациями, оказывающими важные для общества услуги, повышение качества их обслуживания.

Проводимая деятельность будет способствовать повышению доступности государственных услуг для населения.

Будет проработано внедрение виртуального помощника, который будет объяснять гражданам, как действовать в конкретной ситуации, и предоставлять соответствующие государственные услуги.

Работа в этом направлении будет продолжена для дальнейшего упрощения процедур и повышения удовлетворенности граждан.

Задача 4. Формирование эффективного, оптимального и транспарентного квазигосударственного сектора

Важной частью модернизации государственного управления будет переосмысление роли квазигосударственного сектора в реализации стратегических задач страны.

Следует продолжить работу по сокращению участия государства в экономике, в том числе путем совершенствования механизмов приватизации, а также пересмотра подходов к оптимизации перечня видов деятельности, разрешенных для организаций с государственным участием.

Одним из направлений данной работы должен стать регулярный анализ на предмет конкуренции субъектов квазигосударственного сектора с рынком.

Будет усовершенствована действующая оценка эффективности управления государственным имуществом.

Кроме того, нужно перейти на выстраивание взаимоотношений квазигосударственного сектора с государственными органами по стандартам ОЭСР, не допускающим повседневного вмешательства в их деятельность и навязывания задач вразрез стратегии организации.

С учетом большого количества субъектов квазигосударственного сектора необходимо обеспечить наличие открытого, доступного и удобного для пользователей единого ресурса со всей необходимой информацией о квазигосударственном секторе.

В целом, работа по совершенствованию квазигосударственного сектора будет проводиться в соответствии с положениями Аналитического доклада по реформированию квазигосударственного сектора, утвержденного Правительством Республики Казахстан, и мерами по либерализации экономики.

Задача 5. Дальнейшее совершенствование местного самоуправления

В целях улучшения качества жизни граждан критически важно принимать решения на местах при тесном взаимодействии с местными жителями.

Это значительно улучшит деятельность местных исполнительных органов, а также повысит уровень взаимодействия государства с гражданами.

Для этого местные исполнительные органы будут обладать комплексом необходимых полномочий и инструментов по вопросам развития территории, благоустройства общественных пространств, местной транспортной, социальной и иной инфраструктуры, оказания базовых услуг, в том числе с возможностью использования фискальной политики и иного регулирования.

Стратегические цели и задачи социально-экономического развития страны будут определяться центром совместно с регионами с применением ограниченного перечня индикаторов "верхнего уровня" без чрезмерной детализации. В то же время местные исполнительные органы будут разрабатывать собственные программы развития без жестких ограничений по структуре и содержанию.

В целях продолжения политики децентрализации следует обеспечить правильный баланс полномочий, ответственности и ресурсов на региональном уровне между областным, районным (городским) и сельским уровнями управления.

Особую важность имеет внедрение полноценного местного самоуправления на уровне сел, поселков, городов районного значения и сельских округов.

Прямые выборы, начавшиеся в 2021 году с сельских акимов, постепенно охватывают районы и города областного значения, способствуя развитию демократических процессов в нашей стране.

Будут приняты меры по реализации программы обучения сельских акимов.

Программа обучения также будет рассчитана на региональных руководителей среднего звена для крепкой кадровой основы региона и формирования кадрового резерва.

Обучение непосредственно будет организовано на базе организаций образования при Президенте Республики Казахстан с привлечением широкого пула опытных лекторов.

Одним из плюсов обучения станет ее ориентированность на практику, что позволит эффективно применить полученные знания в своей деятельности.

Механизмы дальнейшего развития местного самоуправления реализуются в рамках отдельной Концепции развития местного самоуправления в Республике Казахстан.

Раздел 6. Целевые индикаторы и ожидаемые результаты

Реализация в полном объеме предусмотренных в Концепции принципов, видения и направлений развития системы государственного управления на 2025 - 2030 годы позволит достичь следующих целевых индикаторов:

№ п/п	Целевой индикатор	Ед. изм.	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год	2030 год
1. Формирование клиентоориентированного и открытого государственного аппарата								
1.	The Global right to information rating (Глобальный рейтинг права на информацию), место в рейтинге	балл	74	77	79	81	83	85

2.	Индекс учета мнения населения и подотчетность государственных органов Всемирного Банка (Voice and Accountability)	процентиль	50	57,5	65	72,5	80	87
2. Формирование оптимального и эффективного государственного аппарата								
3.	Значение индекса эффективности государственного управления от Всемирного Банка (по шкале от -2,5 до 2,5)	шкала	0,51	0,63	0,76	0,88	1,00	1,12
4.	Уровень доверия населения к государственным органам (социологический опрос)	%	67	70	72	73	74	75
3. Переход к проактивным государственным услугам на основе потребностей граждан								
5.	Индекс развития "электронного правительства" от Организации и Объединенных Наций	пункт		0,87		0,88		0,89
	Полное исключение							

6.	человеческого фактора и сокращение до 20 минут сроков оказания ТОП-50 государственных услуг	единица	25	30	35	40	45	50
7.	Получение не менее 90 % государственных услуг только в электронном формате	%	85	86	87	88	89	90
8.	Оказание проактивно не менее 50 % государственных услуг для социально уязвимых слоев населения	%	25	30	35	40	45	50
4. Формирование эффективного, оптимального и транспарентного квазигосударственного сектора								
9.	Сокращение доли участия государства в экономике, к ВВП	%	14,0	13,9	13,7	13,5	13,2	13,0
5. Дальнейшее совершенствование местного самоуправления								
10.	Уровень самодостаточности сельских округов	%	30,0	33,0	35,0	35,5	36,0	36,5

Ожидаемые результаты

Настоящая Концепция разработана до 2030 года.

Положения настоящей Концепции будут реализованы в рамках соответствующего Плана действий, в том числе предусматривающего совершенствование

законодательных и иных нормативных правовых актов по вопросам государственного управления, документов системы государственного планирования, а также реализации Концепции правовой политики до 2030 года, Концепции развития государственной службы на 2024 - 2029 годы, Концепции развития местного самоуправления и иных документов планирования.

В период реализации планируется:

усовершенствовать законодательство в сфере государственного управления;

обеспечить повышение эффективности деятельности государственного аппарата и профессионализации государственных служащих;

продолжить формирование и внедрение сервисной модели государства.

повысить уровень удовлетворенности населения качеством оказания государственных услуг, измеряемого независимыми опросами;

укрепить уровень удовлетворенности граждан проводимой политикой центральных государственных органов и уровень доверия населения к институтам государственного управления.