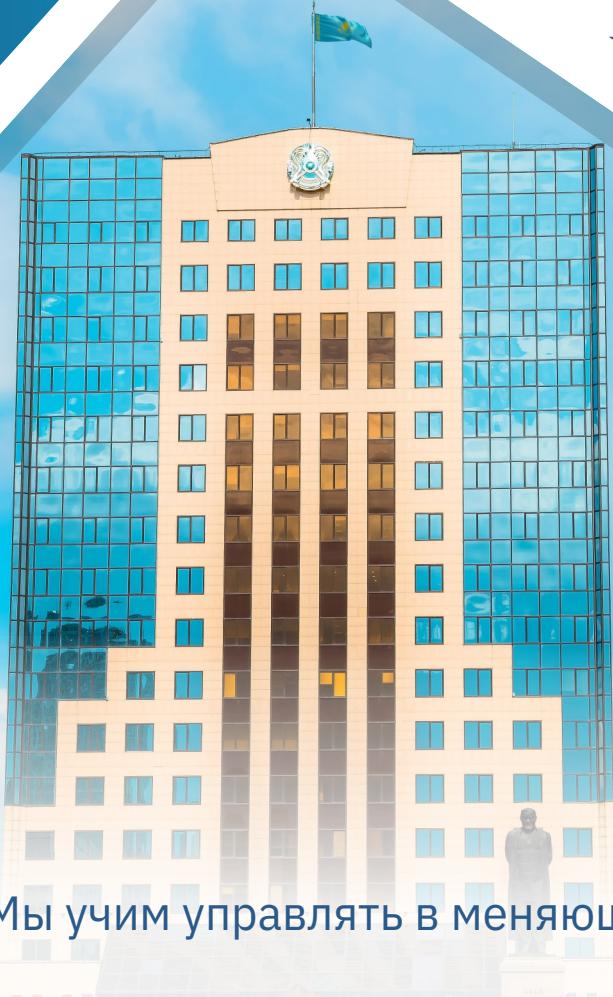


# СТРАТЕГИЯ

на 2026-2029 годы



АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН



Мы учим управлять в меняющемся мире



## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| I. Паспорт Стратегии.....  | 2  |
| II. Введение.....  | 4  |
| III. SWOT анализ.....  | 6  |
| IV. Видение, миссия и ценности.....  | 8  |
| V. Стратегические приоритеты Академии и пути достижения поставленной цели..... | 9  |
| 1. Практикоориентированное обучение.....                                       | 9  |
| 2. Прикладные и аналитические исследования.....                                | 18 |
| 3. Эффективное партнерство.....  | 21 |
| 4. Современная инфраструктура.....   | 23 |

## 1. ПАСПОРТ СТРАТЕГИИ

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Наименование</b>             | Стратегия развития республиканского государственного казенного предприятия «Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан» на 2026 – 2029 годы   |
| <b>Основание для разработки</b> | <p>Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года «Об образовании»;</p> <p>Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-В «О государственной службе Республики Казахстан»;</p> <p>Указ Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан»;</p> <p>Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года»;</p> <p>Указ Президента Республики Казахстан от 17 июля 2024 года № 602 «Об утверждении Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024-2029 годы»;</p> <p>Указ Президента Республики Казахстан от 5 ноября 2025 года № 1081 «Об утверждении основных принципов, ценностей и направлений внутренней политики Республики Казахстан»;</p> |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
|                                 | Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию» от 8 сентября 2025 года.  |
| <b>Разработчик</b>              | Республиканское государственное казенное предприятие «Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан» (далее - Академия)  |
| <b>Цель</b>                     | Профессионализация государственного аппарата  |
| <b>Задачи</b>                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение практикоориентированного обучения;</li> <li>2. Активизация прикладных и аналитических исследований;</li> <li>3. Укрепление эффективного партнерства;</li> <li>4. Модернизация инфраструктуры.</li> </ol> |
| <b>Сроки реализации</b>         | 2026-2029 годы  |
| <b>Источники финансирования</b> | Республиканский бюджет, собственные средства  |

## 2. ВВЕДЕНИЕ

Разработка и принятие Стратегии Академии на 2026-2029 годы обусловлена завершением действия ранее утвержденной Стратегии Академии на 2023-2025 годы.

В реализации задач по построению сервисной и «человекоцентричной» модели государственного управления<sup>1</sup> Указом Президента РК была принята Концепция развития государственной службы Республики Казахстан на 2024-2029 годы<sup>2</sup> (далее – Концепция), которая определяет новую повестку для всей государственной службы страны.

В Национальном плане развития Республики Казахстан до 2029 года<sup>3</sup> (далее – Национальный план) одним из приоритетов обозначена «Профессионализация государственного аппарата путем перехода на полноценную гибридную модель государственной службы», направленная на повышение эффективности работы государственных служащих, их адаптивности, способности к оперативному реагированию и нацеленности на результат. Академия объединяет в себе ключевые институты развития, что позволит впоследствии выстроить клиентоориентируемую систему поддержки инновационных решений и усилить масштаб влияния на отечественную экономику.

Глава государства в послании народу Казахстана от 8 сентября 2025 года отметил, что новый технологический уклад вызывает необходимость пересмотра системы государственного управления с многократным повышением ее прозрачности, эффективности, человекоцентричности, а также поставил стратегическую задачу превращения Казахстана в течение трех лет в полноценную цифровую страну<sup>4</sup>. Следуя тенденциям

<sup>1</sup> Концепция развития государственного управления до 2030 года <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>

<sup>2</sup> Концепция развития государственной службы РК на 2024-2029 годы <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602>

<sup>3</sup> Национальный план развития РК до 2029 года <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000611#z879>

<sup>4</sup> Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию» от 8 сентября 2025 года

современности, цифровизация, в том числе внедрение искусственного интеллекта (далее - ИИ), займет приоритетную роль в деятельности Академии.

Академия продолжит укреплять свою позицию в качестве центра развития компетенций человеческих ресурсов государственного аппарата и аналитического центра по проведению прикладных и аналитических исследований по актуальным вопросам государственного управления и государственной службы.

### 3. SWOT АНАЛИЗ

В целях повышения эффективности реализации Стратегии Академия будет осуществлять постоянный анализ рисков и факторов, влияющих на достижение стратегических целей. Результаты анализа станут основой для своевременного уточнения приоритетов, обновления SWOT-анализа и совершенствования механизмов управления развитием.

| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (strengths):  | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (weaknesses):  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Высокий уровень узнаваемости и доверия на республиканском уровне</li><li>✓ Законодательно закрепленный статус единственного вуза по подготовке и переподготовке госслужащих</li><li>✓ Широкий спектр образовательных программ</li><li>✓ Востребованные и успешные выпускники в государственном секторе и бизнесе</li><li>✓ Опытный и квалифицированный профессорско-преподавательский состав</li><li>✓ Разветвленная филиальная сеть в регионах</li><li>✓ Современная учебная и исследовательская инфраструктура</li><li>✓ Широкий набор продуктов: образовательные программы, исследования, консалтинг</li><li>✓ Активная исследовательская деятельность в сфере государственного управления</li><li>✓ Опыт реализации масштабных национальных проектов (ПМКР, QazPMA и др.)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Зависимость от государственного финансирования</li><li>✓ Недостаточный уровень коммерциализации результатов исследований</li><li>✓ Недостаточное продвижение образовательных и консалтинговых услуг Академии (слабый маркетинг)</li><li>✓ Недостаточный объем прикладных исследований для нужд государственных органов</li><li>✓ Невозможность охвата всех отраслевых специализаций госслужбы</li><li>✓ Ограниченный потенциал вовлечения выпускников в деятельность и развитие Академии</li><li>✓ Трудности привлечения высококвалифицированных экспертов из-за ограничений оплаты труда</li><li>✓ Регламентированная ценовая политика, ограничивающая гибкость в формировании стоимости услуг</li><li>✓ Частая необходимость корректировки Правил подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных</li></ul> |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Тесное сотрудничество с зарубежными вузами и международными организациями</li> <li>✓ Вовлеченность обучающихся и преподавателей в международные и национальные мероприятия</li> <li>✓ Устойчивая и позитивная корпоративная культура</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>служащих, а также требований к организациям образования, осуществляющим повышение квалификации государственных служащих</li> <li>✓ Сложность внесения изменений в Устав Академии</li> <li>✓ Слабая академическая мобильность среди ППС и обучающихся</li> </ul>  |
| <p><b>ВОЗМОЖНОСТИ (opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Разработка новых образовательных программ для подготовки кадров, отвечающих требованиям быстро меняющегося мира</li> <li>✓ Диверсификация источников финансирования, в том числе за счет грантов и коммерческих услуг</li> <li>✓ Рост доходов через масштабирование и коммерциализацию внедренных информационных систем</li> <li>✓ Переход от использования к созданию цифровых решений и полная цифровизация деятельности</li> <li>✓ Внедрение управленческих и образовательных инноваций</li> <li>✓ Возможность ведения иной деятельности в рамках Устава</li> <li>✓ Расширение онлайн, офлайн, модульных и дистанционных форм обучения с использованием накопленного опыта и инфраструктуры</li> <li>✓ Развитие межрегиональных и международных исследовательских проектов</li> </ul> | <p><b>ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ И РИСКИ (threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Быстрое изменение конъюнктуры рынка образования и отставание от глобальных трендов</li> <li>✓ Рост конкуренции на национальном и международном рынках образовательных и консалтинговых услуг</li> <li>✓ Потенциальное снижение государственного финансирования</li> <li>✓ Технологические изменения, делающие образовательные программы быстро неактуальными</li> <li>✓ Замедленная адаптация к новым требованиям из-за устаревших административных процедур</li> <li>✓ Зависимость от государственного бюджета и ограниченная финансовая устойчивость при изменениях в экономической политике</li> <li>✓ Отток квалифицированных кадров и внешних экспертов из-за неконкурентной оплаты труда</li> <li>✓ Низкая вовлеченность и слабая заинтересованность руководителей государственных органов в развитии персонала</li> </ul> |

## 4. ВИДЕНИЕ, МИССИЯ И ЦЕННОСТИ

|   |   |
|---|---|
|  | <b>ВИДЕНИЕ</b><br>Ведущий образовательный и исследовательский центр, оказывающий содействие в построении сервисной и «человекоцентричной» модели государственного управления  |
|  | <b>МИССИЯ</b><br>Содействие повышению эффективности государственного управления и государственной службы Республики Казахстан   |
|  | <b>ЦЕННОСТИ</b><br><ul style="list-style-type: none"><li>- патриотизм и защита государственных интересов</li><li>- профессионализм</li><li>- меритократия и равенство возможностей</li><li>- уважение к личности, добропорядочность и этичность</li><li>- инновационность и открытость к изменениям</li><li>- сервисность и человекоцентричность</li><li>- партнерство и кооперация</li><li>- бережное отношение к ресурсам</li></ul> |

## **5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ АКАДЕМИИ И ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ**

1. Практикоориентированное обучение
2. Прикладные и аналитические исследования
3. Эффективное партнерство
4. Современная инфраструктура

### **1. ПРАКТИКООРИЕНТИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ**

**Задача:** расширение практикоориентированного обучения.

**Мероприятия:**

- 1) подготовка по послевузовским программам;
- 2) повышение квалификации и переподготовка;
- 3) укрепление сотрудничества с «Альянсом выпускников президентской академии» и др.

**Ожидаемый результат:**

- 1) доля государственных служащих, удовлетворенных качеством обучения в Академии в 2029 году – 94,7%;
- 2) количество внедренных (или актуализация) образовательных программ – не менее двух ежегодно и др.

Профессионализация государственной службы предполагает непрерывное повышение уровня знаний, а также развитие профессиональных и личностных компетенций государственных служащих и руководящего состава квазигосударственного сектора, финансируемых за счет государственного бюджета. Академия реализует послевузовские образовательные программы, курсы переподготовки и семинары повышения квалификации по лидерским, функциональным и базовым компетенциям.

## **Подготовка по послевузовским программам**

Образовательная деятельность осуществляется по 9 программам магистратуры и 3 программам докторантury (*по состоянию на 2025-2026 учебный год*). Академия подготовила более 3 тысяч магистров и докторов в области государственного управления, государственной политики, экономики и международных отношений.

В связи с планированием увеличения количества образовательных грантов на обучение в Академии до 200 единиц и для усиления междисциплинарности **будут изучены и предложены новые, а также актуализированы действующие образовательные программы**. В том числе планируется **внедрение новых модульных программ онлайн и программ дистанционного обучения без отрыва от производства магистратуры и докторантury**.

Кроме того, планируется рассмотреть **возможность запуска совместной МРА-программы**, направленной на расширение возможностей для сотрудничества и обмена опытом между специалистами **в области управления из стран Центральной Азии**.

Содержание образовательных программ (будет пересмотрено в сторону укрупнения и систематизации) и организация учебного процесса позволяют развить у обучающихся системообразующие компетенции: умение учиться в течение всей жизни, умение учиться самостоятельно, умение применять навыки в меняющемся мире.

Для обеспечения повышения уровня профессиональной подготовки управленческих кадров государственной службы будет внедрен механизм обязательной **сертификации** для магистрантов и докторантов.

Начиная с 2025-2026 учебного года в Академии вновь **внедрена образовательная программа докторантury научно-педагогической направленности**. В этой связи будут открыты **образовательные**

**программы магистратуры научно-педагогической направленности, а также психолого-педагогический модуль для магистров и докторов.**

Академией установлено сотрудничество по программам двойного диплома совместно с Университетом прикладных исследований Сейняйоки (Финляндия), со Школой государственного управления Мохаммеда Бин Рашида (Объединённые Арабские Эмираты) и Школой Максвелла Сиракузского университета (США). Стратегическими партнерами Академии по организации зарубежных стажировок являются Брюссельская Дипломатическая академия (Бельгия), Национальный институт развития человеческих ресурсов (Корея), Колледж государственной службы Сингапура (Сингапур), Университет Миколоса Ромериса (Литва), Софийский университет им. Климента Охридского (Болгария).

Партнерство Академии с зарубежными вузами в рамках двойного диплома и академической мобильности будет систематизировано. В настоящее время ведутся переговоры с потенциальными партнерами Ulster University (Великобритания) и Hertie School (Германия). Акцент будет сделан на **организациях образования, занимающих топовые позиции в международных рейтингах** по направлениям государственное управление, государственная политика, экономика и международные отношения. В рамках сотрудничества **будут организованы международные образовательные летние школы** для государственных служащих, преподавателей и обучающихся вузов партнеров.

Послевузовское образовательное пространство Академии построено на принципах практикоориентированности и результативности обучения, с применением современных методов и технологий преподавания. В процессы обсуждения содержания и дизайна образовательных программ, отбора тренеров и преподавателей активно привлекаются ответственные сотрудники государственных органов, казахстанские и зарубежные партнеры, отечественные и международные эксперты в сфере государственного управления и государственной службы.

Для Академии приоритетной задачей остается **развитие компетенций профессорско-преподавательского состава**, в том числе через направление на обучение и стажировку по программам АО «Центр международных программ», а также использования формата стажировок «центр - филиал - государственный орган» и методических семинаров ТоТ (*training of trainers*). **Применение интерактивных методов обучения** с использованием геймификации, ситуационных задач и кейсов, а также обязательное повышение квалификации ППС (не менее одного раза в три года, включая стажировки и прохождение практики в государственных органах) позволит повысить качество оказываемых образовательных услуг.

Программный подход в магистратуре и докторантуре позволяет существенно повысить практикоориентированность обучения. Качественные образовательные услуги обеспечиваются открытым и объективным отбором преподавателей. 71% профессорско-преподавательского состава Академии имеют ученую степень и ученые звания. В качестве преподавателей и тренеров привлекаются политические государственные служащие, ветераны государственной службы, руководители квазигосударственных организаций, Чрезвычайные и Полномочные Послы, общественные и государственные деятели, признанные эксперты соответствующих сфер и отраслей экономики. Продолжится обязательная **практика проведения гостевых и выездных занятий** в рамках преподавания дисциплин.

Формат проведения выездных защит магистерских исследовательских проектов в государственных органах и Парламенте РК повысил ответственность обучающихся и увеличил практическую значимость итоговых работ. В целях применения полученных рекомендаций аналитические записки выпускников направляются в государственные органы и размещаются в открытом доступе в репозитории электронной библиотеки Академии. Для развития аналитического и критического мышления государственных служащих при принятии управлеченческих

решений, будет усиlena аналитическая составляющая академических программ с учетом «bootcamp по аналитике».

Будет рассмотрена возможность присуждения **ректорского гранта для сотрудников Академии** для обучения в магистратуре/докторантуре Академии.

С 2019 года Академия использует профессиональный метод ассессмент-центра для отбора кандидатов в ПМКР (1.0, 2.0, 3.0, 4.0); для оценки некоторых политических государственных служащих, сотрудников центральных и местных государственных органов, обучающихся Академии, формирования региональных кадровых резервов. Эта методология является международным стандартом оценки компетенций на основе серии ситуационных упражнений (групповая дискуссия, анализ кейса, ролевая игра, аналитическая презентация и др.). Оценка проводится подготовленными и сертифицированными ассессорами из числа сотрудников Академии и ее филиалов.

В рамках Консорциума вузов проведены ряд мероприятий, направленные на повышение качества подготовки специалистов по программам послевузовской подготовки «Государственное управление», «Государственное и местное управление», «Управление человеческими ресурсами». Для развития сотрудничества между вузами на базе Академии **будут организованы методические семинары, летние школы, стажировки и практики для преподавателей и обучающихся, будет реализован обмен учебно-методическими разработками.**

В рамках сотрудничества с Министерством иностранных дел Республики Казахстан совместно с партнерами **будут организованы специализированные курсы углубленного изучения иностранных языков, в том числе восточных и редких языков.** Продолжится работа по расширению использования онлайн теста на определение уровня знания государственного языка *Qazaq Resmi Test*.

Для повышения патриотизма и профессионализма среди обучающихся будут культивироваться идеи «Адал азамат». Академическая честность как неотъемлемая часть образовательной среды будет обеспечиваться через **автоматизацию и цифровизацию учебных процессов в информационной системе Platonus**. В целях обеспечения оперативности принятия управлеченческих решений Академией **будет завершен процесс интеграции информационной системы Icademium** с модулем приема в Академию (admission.apa.kz), Единой платформы высшего образования (ervo.kz), «eQyzmet» (eqyzmet.gov.kz). Процесс мониторинга выпускников будет автоматизирован и интегрирован с ИС «eQyzmet».

В образовательной сфере инструменты ИИ **будут применены для проактивного поиска потенциальных претендентов** как на обучение, так и на преподавание. **Интеграция с системой заимствования по использованию ИИ** позволит минимизировать риски и реализовать принцип объективности при оценивании работ обучающихся и преподавателей.

Академия уделит особое внимание установлению устойчивых связей между выпускниками, обеспечению их поддержкой в личностном и профессиональном развитии. Будет проработан **механизм правового и институционального обеспечения защиты прав выпускников**. Также планируется разработка методологии расчета суммы возмещения затрат на обучение с момента трудоустройства, возврата или ухода в государственный орган. В рамках сотрудничества с «Альянсом выпускников президентской академии» **будут организованы и проведены образовательные, научные, экспертно-аналитические, культурные и спортивные мероприятия** во всех регионах страны.

## **Повышение квалификации и переподготовка**

В целях дальнейшей профессионализации государственного аппарата **процесс обучения будет организован на основе новой рамки компетенций** по трем основным блокам - базовые, функциональные (отраслевые), лидерские. Компетентностный подход в обучении будет нацелен на передачу конкретных знаний и развитие необходимых навыков для текущей и перспективной должности государственного служащего.

Ежегодно в Академии и ее филиалах около 30 тысяч слушателей проходят курсы переподготовки и семинары повышения квалификации, направленные на развитие профессиональных и личностных компетенций. **Увеличение регионального компонента образовательных программ в филиалах от 20 до 50%** позволит установлению более тесного сотрудничества с местными исполнительными органами и территориальными подразделениями центральных государственных органов.

Для обеспечения качества регионального компонента будет определен механизм координации деятельности Академии и ее филиалов, включающих контроль качества регионального компонента посредством ежеквартальных совещаний, аудитов качества преподавания, стажировок преподавателей (Академия-филиал, филиал-Академия).

**Филиалы Академии станут экспертной площадкой** по обсуждению и выработке управленческих решений региональных вопросов при тесном сотрудничестве с местными образовательными и научными организациями. Филиалы будут развиваться как **центры разработки практико-ориентированных образовательных программ**, учитывающие региональные особенности и потребности.

В целях укрепления лидерских и цифровых компетенций планируется провести редизайн программы «Руководитель новой формации» для политических служащих, а также специальных курсов переподготовки для

государственных служащих корпуса «А» и сельских акимов. Обновлённое содержание программы для политических служащих будет усилено дисциплинами, направленными на развитие коммуникативных навыков и навыков публичных выступлений. Будут введены отдельные курсы переподготовки для избираемых госслужащих.

Практика обучения членов Президентского молодежного кадрового резерва будет продолжена.

С целью расширения возможностей получения образовательных услуг без отрыва от производства для государственных служащих организовано дистанционное обучение, а также в онлайн формате с возможностью монетизации. Продолжится работа **по увеличению дистанционных курсов по основным компетенциям**, которые будут записаны преподавателями и приглашенными тренерами в медиа-студии Академии.

Посредством расширения контента и увеличения масштаба аудитории телеграмм-канала Life Long Learning **продолжится работа по развитию системы непрерывного образования**. Для расширения возможностей государственных служащих, желающих без отрыва от производства развивать свои профессиональные и личностные компетенции, **будет разработана обучающая платформа Human Resource Development (HRD)**.

В целях формирования качественной базы данных по государственным служащим, прошедшим обучение и подлежащим обучению в Академии и ее филиалах, информационная система Академии **reg.apa.kz будет интегрирована в ИС «eQyzmet»**. Данная мера оптимизирует кадровые и административные процессы Академии и государственных органов, обеспечит прозрачность данных и расширит возможность кадрового планирования в рамках реализации стратегического HR.

Продолжится работа по повышению квалификации членов избирательных комиссий и участников избирательного процесса с акцентом на обновление знаний по выборному законодательству и правоприменению. Ключевым направлением станет развитие и масштабирование лучших

региональных практик электорального обучения, формирование единого методического подхода и распространение эффективных форматов, которые доказали свою результативность. Особое внимание будет уделено подготовке тренеров (ТоТ) для обеспечения устойчивости и качества обучения в регионах, а также расширению практико-ориентированных методик, включающих разбор типовых ситуаций, упражнения и моделирование избирательных процедур. Использование цифровых инструментов будет носить вспомогательный характер и применяться точечно для повышения доступности и актуальности образовательных материалов.

Будет расширена тематика и формат проведения корпоративных семинаров с целью усиления функциональных (отраслевых) компетенций государственных служащих. Будет использован накопленный опыт организации семинаров по заказу государственных органов на отраслевые темы совместно с международными и отечественными партнерами при **проведении обучения в регионах** на базе филиалов. Также будут внедрены кустовые семинары на базе филиалов Академии и выездные семинары в отдаленных районах областей.

Сотрудничество с зарубежными партнерами в вопросах проведения краткосрочного обучения будет расширено путем **организации зарубежных стажировок государственных служащих**.

## 2. ПРИКЛАДНЫЕ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Задача:** активизация прикладных и аналитических исследований.

**Мероприятия:**

- 1) развитие научной и экспертно-аналитической деятельности;
- 2) продвижение научного журнала «Государственное управление и государственная служба» и др.

**Ожидаемые результаты:**

- 1) подготовка не менее 4 аналитических материалов в год (ежеквартально) по приоритетным направлениям государственной политики и государственной службы в АДГС;
- 2) проведение не менее 4 научных мероприятий в год по темам государственного управления;
- 3) включение научного журнала «Государственное управление и государственная служба» в международную базу данных рецензируемых изданий (Scopus) к 2029 году и др.

Научно-исследовательская деятельность Академии будет направлена на повышение качества экспертно-аналитической работы, развития исследовательских компетенций обучающихся, повышения качества проводимых прикладных исследований в области государственного управления, государственной службы, международных отношений и экономики. В условиях глобальных изменений и на фоне внутренних реформ исследования становятся важным инструментом для разработки научно обоснованных предложений и рекомендаций по обеспечению устойчивого развития страны.

В целях формирования научно-исследовательской среды **будут реализованы механизмы материального и нематериального стимулирования** для активного вовлечения профессорско-преподавательского состава и обучающихся в прикладные

исследовательские проекты. В исследовательские группы **будут привлекаться сотрудники филиалов** для проведения полевых исследований и социологических замеров.

Наряду с расширением проектной и экспертно-аналитической деятельности **будет развиваться кооперация с заинтересованными сторонами** - государственными органами, международными партнерами, вузами-членами Консорциума. Будет продолжено **развитие механизмов поддержки исследовательских групп** через участие в конкурсах на грантовое и программно-целевое финансирование научных проектов из внешних источников. Расширение коллaborации за счет **участия в международных исследовательских проектах** в сотрудничестве с международными организациями также будет одним из перспективных направлений развития.

Дополнительно будет рассмотрен вопрос создания отдельной бюджетной программы по научным, аналитическим и социальным исследованиям.

В рамках цифровизации Академии **будет создана интерактивная платформа для консолидации исследовательского потенциала** обучающихся, профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников. Данная интеллектуальная среда позволит объединять участников по научным интересам и создавать научно-аналитическую продукцию по актуальным вопросам государственного управления, государственной службы, государственной политики, международных отношений и экономики. **В платформе будет внедрена система отбора и привлечения экспертов, открыт доступ к международным научным базам данных, электронной библиотеке и репозиторию Академии.**

Для обсуждения новых трендов развития государственного управления и государственной службы, а также для апробации результатов исследования **будут проводиться конференции, круглые столы, научные семинары, дискуссионные площадки** с участием отечественных и

международных экспертов высокого уровня. В свою очередь это окажет позитивное влияние на развитие аналитических компетенций у обучающихся и сотрудников. Исходная информация для проведения аналитических работ по актуальным вопросам государственной службы будет осуществляться через проведение опроса государственных служащих в ИС «eQyzmet».

Регулярная оценка актуальности исследований станет неотъемлемой частью подготовки управленческих кадров через администрирование магистерских и докторских программ. **Организация экспертных площадок на национальном и международном уровнях** будет способствовать продвижению научных результатов и получению обратной связи.

Для повышения публикационной активности и признания научного потенциала будет совершенствоваться редакционная политика научного журнала «Государственное управление и государственная служба». Ежегодно **подтверждая соответствие требованиям КОКСНВО, журнал будет включен в международную базу данных рецензируемых изданий SCOPUS.**

Деятельность диссертационных советов будет направлена на качественную подготовку докторов по направлениям государственное и местное управление, экономика, международные отношения и др. Главными принципами работы диссертационных советов будет обеспечение качества, объективности и обоснованности принимаемых решений по итогам защиты диссертаций докторантов.

Для повышения прозрачности и информированности **будут издаваться дайджесты, научные сборники, аналитические отчеты и направляться в соответствующие государственные органы для руководства в работе или внедрения.**

### 3. ЭФФЕКТИВНОЕ ПАРТНЕРСТВО

**Задача:** укрепление эффективного партнерства.

**Мероприятия:**

- 1) развитие и укрепление эффективных партнерских отношений;
- 2) оказание экспертно-аналитической поддержки в трансформации служб управления персоналом государственных органов;
- 3) развитие оценки компетенций и др.

**Ожидаемый результат:**

- 1) количество совместных мероприятий с ключевыми партнерами, в том числе в рамках подписанных меморандумов не менее 4 в год;
- 2) количество зарубежных стажировок обучающихся/слушателей Академии не менее 2 в год и др.

Академия установила сотрудничество с ключевыми партнерами из стран Центральной Азии, Азербайджана, Турции, России, Армении, ОАЭ, Китая, Сингапура, Катара, Финляндии, США, Португалии, Бельгии, Болгарии и Италии. Для повышения продуктивности сотрудничества на постоянной основе будет обеспечен системный мониторинг исполнения договоренностей. Проведение совместных мероприятий по завершению академического года с целью **оценки эффективности сотрудничества** станет важной частью партнерства.

По каждому Институту/НШГП будут определены стратегические партнёры по программе двойного диплома, академической мобильности и организации зарубежной стажировки обучающихся, среди ведущих университетов и организаций, занимающих высокие позиции в международных рейтингах и обладающих признанным опытом в сфере государственного управления.

Академия одной из первых государственных организаций успешно прошла **сертификацию системы менеджмента противодействия**

**коррупции на соответствие требованиям международных стандартов по ISO 37001:2016, ISO 37301:2021.** Сертификат подтверждает приверженность Академии принципам честности и прозрачности, соблюдению антикоррупционного законодательства и добровольных обязательств Академии, связанных с борьбой с коррупцией, созданию устойчивой корпоративной культуры, основанной на нулевой толерантности к коррупции, что укрепляет доверие со стороны клиентов, партнеров и других заинтересованных сторон.

**Академия продолжит развивать экспертность в вопросах противодействия коррупции и комплаенса.**

По запросам государственных органов Академия продолжит оказывать консалтинговые услуги по внедрению антикоррупционного стандарта, сертификации персонала в сферах управления человеческими ресурсами и проектного менеджмента.

**Расширение области аккредитации** Академии как органа по подтверждению соответствия персонала будет согласовано с уполномоченным органом.

**Деятельность коллегиальных органов Академии будет активизирована, при этом их полномочия будут уточнены и усилены.**

**Академия продолжит оказывать экспертно-аналитическую поддержку в трансформации служб управления персоналом государственных органов в современные HR подразделения.**

**Оценка компетенций будет развиваться** путем расширения линейки инструментов, увеличения пула ассессоров, в том числе за счет направления сотрудников Академии на обучение в области психометрики, а также автоматизации и цифровизации процедур ассесмента. Работа в данном направлении позволит усилить роль Академии как ключевого центра экспертизы и методологической поддержки HR процессов.

## 4. СОВРЕМЕННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

**Задача:** модернизация инфраструктуры.

**Мероприятия:**

- 1) развитие кадрового потенциала Академии;
- 2) обеспечение финансовой устойчивости;
- 2) улучшение инфраструктуры Академии и ее филиалов и др.

**Ожидаемый результат:**

- 1) создание и обновление «Музея государственной службы» ежегодно в 4 филиалах Академии;
- 2) доля проживающих в Доме молодых государственных служащих, удовлетворенных качеством проживания в 2029 году – 95% и др.

На сегодняшний день Академия продолжает работать над повышением эффективности управления персоналом путем создания системы управления, направленной на обеспечение лидерства в конкурентной среде, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, и способствующей гармоничному сочетанию интересов, как работодателя, так и работника и развитию их отношений на благо государства.

Задачами Академии являются привлечение и удержание профессиональных кадров, способных внести ценный вклад в развитие и рост эффективности организации, а также получение максимальной отдачи от инвестиций в человеческие ресурсы.

В рамках стратегических направлений Академия определяет для себя следующие направления и показатели развития кадрового потенциала:

**Показатель «Качественный состав персонала»**

Академия на постоянной основе ведется работа по повышению качества человеческого капитала и ведется активная работа по привлечению выпускников программы «Болашак», ПМКР, зарубежных ВУЗов, а также лиц, имеющие ученые степени и т.д. На сегодняшний день учебный процесс в

Академии осуществляют ППС численностью 100 человек, в том числе степень доктора наук имеют 11 человек, доцентов – 10 человек, кандидатов наук – 26 человек, профессоров – 10 единиц, доктора PhD – 25. Таким образом, доля остеиненности составляет 70,2%, что является высоким показателем уровня квалификации и научного опыта преподавательского состава.

Также Академией ежегодно привлекаются зарубежные специалисты и приглашенные профессионалы для организации обучающих мероприятий.

#### Показатель «Прозрачность конкурсных процедур»

Согласно внутренним нормативным документам, регулирующие конкурсный отбор на занятие вакантной должности ППС, как основного кадрового ресурса Академии, при проведении собеседований Академия обеспечивает 100% участие граждан Республики Казахстан с участием представителей госорганов в составе конкурсной комиссии, а также фиксирование с помощью технических средств видеозаписи хода собеседования с каждым кандидатом, что определяет уровень прозрачности процедур отбора. Публикация вакансий, требований, критериев оценки, а также результатов и обоснований выбора кандидатов способствует доверию общественности, привлекают более квалифицированных, мотивированных кандидатов и исключает коррупционные риски в HR-процессах.

#### Показатель «Повышение квалификации»

Данный ключевой индикатор развития человеческого капитала измеряет насколько сотрудники Академии обновляют и углубляют свои знания и навыки для соответствия рыночным требованиям и повышения эффективности, отражаясь в проценте обученных сотрудников, количестве пройденных курсов, полученных сертификатов и росте ключевых компетенций, что напрямую влияет на конкурентоспособность и инновационный потенциал.

#### Показатель «Вовлеченность персонала»

Критически важный стратегический показатель, отражающий эмоциональную и интеллектуальную приверженность сотрудников целям

Академии, их готовность прилагать дополнительные усилия для достижения общего успеха. Вовлеченные сотрудники более лояльны и реже увольняются, что снижает затраты на поиск и адаптацию новых работников. Уровень корпоративного управления в Академии позволяет стимулировать инновации и инициативность, формируя культуру высокой производительности и клиентоориентированности путем вовлечения к культурным нормам и усилению внутренних коммуникаций.

#### Показатель «Текущесть кадров»

Стабильность кадрового состава стимулирует Академию удерживать наиболее профессиональных работников, обеспечивая преемственность знаний и сохранение институциональной памяти. В реализацию данного направления и создания единой профессиональной эффективной системы непрерывного развития персонала, повышения эффективности работы путем рационального распределения кадрового потенциала, обмена информацией, профилактики профессионального выгорания, а также развития управленческих и академических компетенций предлагается внедрить механизмы ротации, стажировки и наставничества, что также позволит удержать и снижать показатель текучести кадров в Академии и ее филиалах.

Таким образом, стабилизация движения персонала и недопущение роста текучести кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией организационной структуры Академии, позволит выработать в Кадровой политике инструменты по реализации данного показателя.

Для эффективной реализации целей Академии важно дальнейшее развитие и модернизация ее инфраструктуры, обеспечение бесперебойной финансовой, административной, социальной и хозяйственной деятельности.

Финансовая устойчивость и эффективность управления будет обеспечена на основе ценностей, корпоративной культуры, традиций и опыта Академии. **Рациональное управление ресурсами** будет достигнуто путем оптимизации расходов и увеличения доходов, **создания единой**

**информационной платформы управления финансово-хозяйственной деятельностью** организации.

Единый портал для сотрудников SMART Academy объединяет внутренние сервисы и инструменты, обеспечивая эффективную работу сотрудников, **автоматизируя бизнес-процессы и упрощая взаимодействие между подразделениями** Академии. Система предоставляет возможность принимать управленческие решения на основе визуализированного анализа данных. **Прохождение сертификации по информационной безопасности позволит интегрировать отдельные модули с государственными базами данных и информационными системами.**

В SMART Academy **будет полностью автоматизирован учебный процесс** - от приема и сопровождения слушателей до выпуска как по программам послевузовской подготовки, так и по краткосрочным курсам. Это включает мониторинг выпускников, организацию обучения и оценивания, дистанционные формы обучения, а также выдачу дипломов и сертификатов.

В рамках оптимизации кадрового делопроизводства и автоматизации кадровых процессов будет проведена работа по внедрению Единой кадровой системы (ЕКС) с элементами ИИ при оценке резюме, анализе производительности и прогнозировании кадровых потребностей.

Развитие человеческого капитала в Академии играет важную роль и фокусируется на создании условий для непрерывного обучения, профессионального роста и повышения производительности труда, а также благосостояния, что стимулирует экономический рост, инновации и социальную устойчивость на уровне организации, региона и государства.

**Кадровая политика Академии** включает в себя задачи, ориентированные на достижение высоких результатов, меритократию и инновации, проактивный подход в привлечении и удержании профессионалов, способных внести ценный вклад в развитие и рост

эффективности Академии, а также получение максимальной отдачи от инвестиций в человеческие ресурсы.

Кадровая политика также предусматривает создание системы внутреннего продвижения, ротации, регулярных оценок компетенций и улучшения социального пакета сотрудников, усиление корпоративной культуры, а также обмен передовым опытом между филиалами.

Для успешной реализации стратегических задач будет развиваться потенциал преподавательского состава, сотрудников и тренеров Академии и филиалов через повышение квалификации в ведущих учебных центрах, стажировки в государственных органах и международных организациях. Будут пересмотрены правила отбора ППС в связи с необходимостью усиления качества по каждой дисциплине.

Следующим шагом на пути цифровизации кадровых процессов станет **внедрение ИИ в проведение HR анализа в рамках Лаборатории ИИ**.

Лаборатория ИИ при Академии создана в рамках исполнения поручения Президента Республики Казахстан и реализации Концепции. Миссия Лаборатории заключается в создании безопасной среды для апробации инновационных решений на основе ИИ с последующим масштабированием успешных практик на весь государственный сектор.

На данный момент в Лаборатории активно апробируются процессы внедрения ИИ в процессы отбора, подбора и оценки госслужащих, а также аналитики состояния государственного аппарата.

Важным этапом нормативного обеспечения процессов цифровизации станет разработка и принятие стандартов в области управления человеческими ресурсами и использования ИИ.

Приоритетными задачами по обеспечению инфраструктурного развития обозначены **проведение текущего ремонта здания** Академии (в частности, будет обновлен аудиторный фонд, оргтехника Институтов и НШГП), приведение в соответствие требованиям антитеррористической

укрепленности и пожарной безопасности, а также решение вопросов по обеспечению зданиями филиалов и обновление автопарка.

На повестке дня остается вопрос финансирования проведения ремонта в «Доме молодых госслужащих», находящемся на балансе Академии и функционирующем на принципе самоокупаемости и самофинансировании. Процессы выдачи разрешения на заселение, мониторинга надлежащего проживания, сдачи комнат будут переведены в цифровой формат. Будут усилены элементы патриотического воспитания обучающихся.

Продолжится модернизация инфраструктуры Академии и ее филиалов с целью создания инновационного образовательного пространства, обеспечивающего комфортные условия для работы и учебы. В этих целях будет создана единая централизованная система управления и развития библиотечно-информационных ресурсов филиалов Академии, обеспечивающая их интеграцию в общую образовательную и научную экосистему. Особое внимание будет уделено расширению каталога подписок на международные базы данных, включая образовательную платформу Coursera.

Продолжится работа по созданию и обновлению «Музея государственной службы» в филиалах.

#### **Архив Академии будет переведен в электронный формат.**

Продолжится работа по информированию стейкхолдеров и общественности о деятельности Академии в национальных и международных средствах массовой информации и социальных сетях, а также расширению digital-каналов взаимодействия с обучающимися, выпускниками и партнерами. В этой связи будет усиlena работа по формированию целостного и узнаваемого имиджа Академии, предусматривающая принятие Маркетинговой стратегии и внедрение инновационных инструментов аналитики и мониторинга информационного поля. Будет разработана брендовая продукция Академии и отдельно для выпускников Академии совместно с Альянсом выпускников.