

28. https://eri.kz/ru/Novosti_instituta/id=7455/arch=2025_542
29. Article by Observer Research Foundation. The Five Pillars of the Global Digital Economy, 2025. [Electronic resource] // URL: observer.com. Date of access: 23.05.2025.
30. Article. Digital Economy Outlook 2020. Approaches to measuring the digital economy, methods for assessing contribution to GDP [Electronic resource] // URL: en.wikipedia.orgstrategyand.pwc.com. Date of access: 19.04.2025.
31. Baimukhanbetova D.A. Digitalization of the economy: global experience and Kazakhstani practice // Bulletin of KazNU. - 2021. - No. 4.
32. Green, V. H. (2018). Econometric analysis (8th ed.). Pearson Education.
33. Center for Digital Economy Development. (2024). The impact of the ICT sector on Kazakhstan's GDP: an analytical review. [Electronic resource] // URL: <https://digitaleconomy.kz/reports/ict-impact>. Accessed: February 2026.

AUTHOR INFORMATION:

Майдырова Айгуль Булатовна* - доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и предпринимательство», Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, г. Астана, Республика Казахстан. E-mail: maydirova2010@gmail.com

Исаева Бибикуль Кунтугановна - PhD, ассоциированный профессор, заведующий кафедры «Экономика и предпринимательство», Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, г. Астана, Республика Казахстан. E-mail: b.isayeva_78@mail.ru

Хойч Айжан - PhD, ассоциированный профессор кафедры «Экономика и предпринимательство», Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, г. Астана, Республика Казахстан. E-mail: khoich.aizhan@gmail.com

Майдырова Айгуль Булатовна - экономика ғылымдарының докторы, «Экономика және кәсіпкерлік» кафедрасының профессоры, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., Қазақстан Республикасы. E-mail: maydirova2010@gmail.com

Исаева Бибикуль Кунтугановна - PhD, қауымдастырылған профессор, «Экономика және кәсіпкерлік» кафедрасының меңгерушісі, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., Қазақстан Республикасы. E-mail: b.isayeva_78@mail.ru

Хойч Айжан - PhD, қауымдастырылған профессор, «Экономика және кәсіпкерлік» кафедрасының профессор м.а., Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., Қазақстан Республикасы. E-mail: khoich.aizhan@gmail.com

Aigul B. Maidirova* - Doctor of Economic Science, Professor of the Economics and Entrepreneurship Department, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Republic of Kazakhstan. E-mail: maydirova2010@gmail.com

Bibigul K. Issayeva - PhD, Associate Professor, Head of the Economics and Entrepreneurship Department, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Republic of Kazakhstan. E-mail: b.isayeva_78@mail.ru

Khoich Aizhan - PhD, Associate Professor, Acting Professor of the Economics and Entrepreneurship Department, L.N. Gumilyov Eurasian National

МРНТИ 82.13.00
УДК 331

DOI 10.58319/26170493_2026_2_82

КАДРОВЫЙ БАЛАНС ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СПРОСА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ

Искендирирова С.К.¹, Дауешова А.Е.²

¹Филиал Академии государственного управления при Президенте РК по Акмолинской области, Кокшетау, Казахстан;

²Академия государственного управления при Президенте РК, Астана, Казахстан

АННОТАЦИЯ. В условиях модернизации государственного управления и развития системы высшего образования особую актуальность приобретает проблема обеспечения государственной службы квалифицированными кадрами. Эффективность функционирования государственных институтов во многом зависит от соответствия подготовки специалистов в высших учебных заведениях потребностям государственного сектора. В этой связи возникает необходимость анализа баланса между предложением кадров со стороны системы высшего образования и спросом на специалистов в государственных органах. Целью исследования является оценка соответствия подготовки специалистов в высших учебных заведениях Республики Казахстан кадровым потребностям государственной службы. Методологическую основу исследования составляют методы сравнительного и статистического анализа, а также методы прогнозирования. Эмпирическую базу исследования формируют данные официальной статистической отчетности высших учебных заведений о численности обучающихся и выпускников, а также аналитические материалы государственных органов о кадровой структуре государственной службы. В рамках исследования проведен анализ структуры подготовки специалистов в системе высшего образования и сформирован прогноз выпуска специалистов на период до 2029 года. На основе сопоставления прогнозируемого выпуска специалистов и кадровой потребности государственного сектора выявлены потенциальные дисбалансы между предложением выпускников и спросом на кадры. Научная новизна исследования заключается в использовании данных отчетности высших учебных заведений для прогнозирования выпуска специалистов и оценки перспективного кадрового обеспечения государственной службы. Результаты исследования могут быть использованы при формировании государственной кадровой политики и совершенствовании системы подготовки специалистов для государственного сектора.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Управление человеческими ресурсами (HRM), государственная служба, человеческий капитал, выпускники вузов, кадровый дефицит

Мемлекеттік қызметтегі кадрлық теңгерім: Қазақстандағы сұраныс пен білім беру ұсынысының салыстырмалы талдауы

Искендирирова С.К.¹, Дауешова А.Е.²

¹ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Ақмола облысы бойынша филиалы, Көкшетау, Қазақстан; ²ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан

АНДАТПА. Мемлекеттік басқаруды жаңғырту және жоғары білім беру жүйесін дамыту жағдайында мемлекеттік қызметті білікті кадрлармен қамтамасыз ету мәселесі ерекше өзектілікке ие болып отыр. Мемлекеттік институттардың тиімді қызмет етуі көп жағдайда жоғары оқу орындарында мамандар даярлау деңгейінің мемлекеттік сектордың қажеттіліктеріне сәйкестігіне байланысты. Осыған байланысты жоғары білім беру жүйесі тарапынан ұсынылатын кадрлар мен мемлекеттік органдардағы мамандарға деген сұраныс арасындағы теңгерімді талдау қажеттілігі туындайды. Зерттеудің мақсаты – Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында

мамандар даярлаудың мемлекеттік қызметтің кадрлық қажеттіліктеріне сәйкестігін бағалау. Зерттеудің әдіснамалық негізін салыстырмалы және статистикалық талдау әдістері, сондай-ақ болжау әдістері құрайды. Зерттеудің эмпирикалық базасын жоғары оқу орындарының білім алушылар мен түлектер саны туралы ресми статистикалық есептері, сондай-ақ мемлекеттік қызметтің кадрлық құрылымы жөніндегі мемлекеттік органдардың аналитикалық материалдары қалыптастырады. Зерттеу аясында жоғары білім беру жүйесінде мамандар даярлау құрылымына талдау жүргізіліп, 2029 жылға дейінгі кезеңге мамандар шығарылымының болжамы жасалды. Болашақтағы мамандар шығарылымы мен мемлекеттік сектордың кадрлық қажеттілігін салыстыру негізінде түлектер ұсынысы мен кадрларға деген сұраныс арасындағы ықтимал теңгерімсіздіктер анықталды. Зерттеудің ғылыми жаңалығы жоғары оқу орындарының есептік деректерін пайдалану арқылы мамандар шығарылымын болжау және мемлекеттік қызметтің болашақтағы кадрлық қамтамасыз етілуін бағалауда көрініс табады. Зерттеу нәтижелері мемлекеттік кадр саясатын қалыптастыруда және мемлекеттік сектор үшін мамандар даярлау жүйесін жетілдіруде қолданылуы мүмкін.

ТҮЙІН СӨЗДЕР: адами ресурстарды басқару (АДБ), мемлекеттік қызмет, адами капитал, жоғары оқу орындарының түлектері, кадр тапшылығы

Personnel balance in the civil service: a comparative analysis of demand and educational supply in KAZAKHSTAN

Iskenderova S.K.¹, Daueshova A.Ye.²

¹Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan in Akmola Region, Kokshetau, Kazakhstan; ²Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan

ABSTRACT. In the context of public administration modernization and the development of the higher education system, the issue of ensuring the civil service with qualified personnel has become particularly relevant. The effectiveness of public institutions largely depends on the alignment between the training of specialists in higher education institutions and the needs of the public sector. In this regard, there is a need to analyze the balance between the supply of personnel from the higher education system and the demand for specialists in government bodies. The purpose of the study is to assess the correspondence between the training of specialists in higher education institutions of the Republic of Kazakhstan and the staffing needs of the civil service. The methodological basis of the research includes comparative and statistical analysis methods, as well as forecasting methods. The empirical base of the study consists of official statistical reports from higher education institutions on the number of students and graduates, as well as analytical materials from government bodies regarding the personnel structure of the civil service. Within the framework of the study, an analysis of the structure of specialist training in the higher education system was conducted, and a forecast of graduate output up to 2029 was developed. Based on a comparison between the projected number of graduates and the staffing needs of the public sector, potential imbalances between the supply of graduates and the demand for personnel were identified. The scientific novelty of the study lies in the use of reporting data from higher education institutions to forecast the output of specialists and to assess the prospective staffing of the civil service. The results of the study can be used in the development of public personnel policy and in improving the system of specialist training for the public sector.

KEYWORDS: Human Resource Management (HRM), public service, human capital, university graduates, personnel shortage

ВВЕДЕНИЕ. Современные социально-экономические условия требуют формирования эффективной системы кадрового обеспечения государственного управления. Качество функционирования государственных институтов во многом зависит от уровня профессиональной подготовки государственных служащих и соответствия их компетенций задачам государственного управления. В этой связи особую актуальность приобретает проблема согласования подготовки специалистов в системе высшего образования с реальными потребностями государственного сектора.

В последние годы в Республике Казахстан проводится последовательная модернизация системы государственной службы, направленная на повышение профессионализации кадров, внедрение принципов меритократии и повышение эффективности государственного управления. Одновременно развивается система высшего образования, увеличивается количество образовательных программ и выпуск специалистов различных направлений подготовки. Однако динамичное развитие образовательной системы не всегда сопровождается соответствующим ростом спроса на специалистов в государственном секторе. В результате может возникать дисбаланс между предложением выпускников высших учебных заведений и потребностями государственной службы.

Анализ отечественных и зарубежных исследований показывает, что проблема несоответствия между системой образования и рынком труда рассматривается достаточно широко. В научной литературе изучаются вопросы кадрового планирования, формирования человеческого капитала, профессиональной подготовки государственных служащих и эффективности образовательных программ. Вместе с тем большинство исследований сосредоточено на анализе текущего состояния рынка труда, уровне занятости выпускников или институциональных аспектах государственной службы. При этом недостаточно изученными остаются

вопросы количественного сопоставления кадровой потребности государственных органов и объема подготовки специалистов в высших учебных заведениях.

Особенно ограниченным является использование статистических данных образовательных организаций для оценки перспективного кадрового обеспечения государственной службы. В существующих исследованиях, как правило, используются агрегированные данные национальной статистики или результаты социологических опросов. Однако потенциал использования официальной отчетности высших учебных заведений для анализа структуры и динамики подготовки специалистов остается недостаточно раскрытым. Между тем именно такие данные позволяют получить более точную информацию о численности обучающихся по направлениям подготовки, ожидаемом выпуске специалистов и потенциальном предложении кадров на рынке труда.

В связи с этим возникает необходимость проведения комплексного исследования, направленного на сопоставление потребности государственной службы в кадрах с прогнозируемым выпуском специалистов высших учебных заведений. Особое значение приобретает анализ перспективной динамики подготовки специалистов с учетом прогнозных показателей выпуска.

Научная новизна данного исследования заключается в том, что впервые предпринимается попытка системного сопоставления кадровой потребности государственной службы с прогнозируемым выпуском специалистов высших учебных заведений Республики Казахстан на основе данных официальной отчетности образовательных организаций. В отличие от существующих исследований, в работе используется подход, основанный на анализе статистических данных вузов о численности обучающихся и прогнозируемом выпуске специалистов до 2029 года.

Кроме того, новизна исследования заключается в

применении сравнительного анализа между потребностями государственной службы и предложением кадров, формируемым системой высшего образования. Такой подход позволяет выявить потенциальные дисбалансы в подготовке специалистов, определить направления подготовки, по которым может возникнуть дефицит или, наоборот, избыточное предложение кадров.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных результатов при формировании государственной кадровой политики, разработке образовательных программ высших учебных заведений, а также при стратегическом планировании подготовки специалистов для государственного сектора. Результаты исследования могут быть использованы государственными органами и образовательными учреждениями для повышения эффективности взаимодействия между системой образования и государственным сектором.

Целью настоящего исследования является анализ соответствия подготовки кадров в системе высшего образования Республики Казахстан потребностям государственной службы на основе сопоставления данных о кадровой потребности государственных органов и прогнозируемого выпуска специалистов высших учебных заведений.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- проанализировать теоретические подходы к исследованию кадрового обеспечения государственной службы и взаимодействия системы высшего образования с рынком труда;
- изучить современное состояние потребности в кадрах государственной службы Республики Казахстан;
- проанализировать статистические данные о подготовке специалистов в высших учебных заведениях по соответствующим направлениям подготовки;
- сформировать прогноз выпуска специалистов вузов на период до 2029 года на основе данных образовательной отчетности;
- провести сравнительный анализ между прогнозируемым выпуском специалистов и потребностью государственной службы в кадрах;
- выявить возможные дисбалансы между предложением кадров со стороны системы высшего образования и спросом со стороны государственного сектора.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что существующая структура подготовки специалистов в высших учебных заведениях Республики Казахстан не полностью соответствует перспективным кадровым потребностям государственной службы. Предполагается, что анализ прогнозируемого выпуска специалистов позволит выявить потенциальные диспропорции между предложением выпускников и потребностями государственных органов в квалифицированных кадрах.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. Методологическую основу исследования составляют методы анализа и синтеза, сравнительного анализа, статистического анализа и прогнозирования, применяемые для изучения процессов формирования кадрового потенциала государственной службы.

Эмпирическую базу исследования составляют данные официальной статистической отчетности высших учебных заведений Республики Казахстан, содержащие сведения о численности обучающихся и выпускников по направлениям подготовки. В рамках исследования анализируются показатели контингента

студентов, численности выпускников и динамики выпуска специалистов в разрезе образовательных программ, имеющих значение для формирования кадрового потенциала государственного сектора.

Кроме того, в работе используются данные официальной статистики и аналитических отчетов государственных органов, отражающие состояние и структуру кадров государственной службы, включая численность государственных служащих, образовательный уровень кадров и потребность государственных органов в специалистах различных направлений подготовки.

Для оценки перспективного предложения кадров со стороны системы высшего образования используется метод прогнозирования выпуска специалистов на основе анализа текущего контингента обучающихся и ожидаемых сроков завершения обучения. Прогноз формируется на период до 2029 года, что позволяет оценить потенциальное предложение специалистов на среднесрочную перспективу.

На заключительном этапе исследования проводится сравнительный анализ прогнозируемого выпуска специалистов высших учебных заведений и кадровой потребности государственной службы. Такой подход позволяет выявить возможные структурные несоответствия между системой подготовки кадров и потребностями государственного управления, а также определить направления подготовки, по которым могут возникнуть дефицит или избыточное предложение специалистов.

Применение указанных методов исследования позволяет обеспечить комплексный анализ процессов формирования кадрового потенциала государственной службы и определить перспективы совершенствования взаимодействия системы высшего образования и государственного сектора.

При написании статьи использовались возможности искусственного интеллекта для проверки грамматики, перевода иностранных источников.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ. Проблема соответствия подготовки кадров в системе высшего образования потребностям рынка труда и государственного сектора является одной из ключевых тем современных исследований в области государственного управления, экономики труда и образовательной политики. В зарубежной научной литературе данная проблематика рассматривается через призму кадрового планирования, анализа несоответствия между квалификацией работников и требованиями рабочих мест, а также оценки эффективности образовательных систем в формировании человеческого капитала.

Одним из важнейших направлений исследований является анализ факторов, влияющих на привлекательность государственной службы для специалистов. В работе С. Gamero-Burón и М. D. García-Crespo [1] рассматривается взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и предпочтением занятости в государственном секторе. На основе эмпирических данных авторы приходят к выводу, что стабильность занятости, социальные гарантии и возможности профессионального развития являются ключевыми факторами, определяющими приток специалистов в государственные структуры. Данные результаты имеют важное значение для формирования кадровой политики государства и планирования потребности в специалистах.

Другим направлением исследований является анализ институциональных факторов, влияющих на эффективность распределения человеческого капитала в государственном секторе. Так, в исследовании G. Barbieri и соавторов [2] рассматривается влияние ин-

ституциональной среды и уровня коррупции на процессы отбора кадров и распределение работников по должностям. Авторы показывают, что недостаточная прозрачность процедур найма и продвижения по службе может приводить к несоответствию между уровнем образования сотрудников и требованиями занимаемых должностей, что в конечном итоге снижает эффективность функционирования государственных институтов.

Значительное внимание в зарубежной научной литературе уделяется также анализу несоответствия между системой высшего образования и структурой занятости. Данная проблема рассматривается в рамках концепции образовательного и профессионального «mismatch», который может проявляться как в вертикальном несоответствии (различие между уровнем образования и требуемой квалификацией), так и в горизонтальном (несоответствие между специальностью подготовки и выполняемой работой). В исследовании Т. Трап и соавторов [3], посвященном анализу трудоустройства выпускников университетов, показано, что значительная доля молодых специалистов сталкивается с ситуацией несоответствия полученного образования требованиям рабочих мест. Авторы отмечают, что подобная ситуация приводит к снижению эффективности использования человеческого капитала и негативно влияет на уровень доходов выпускников.

Схожие результаты представлены и в работе M. Levels и R. van der Velden [4], где анализируются долгосрочные тенденции несоответствия между уровнем образования работников и требованиями рынка труда в развитых странах. Авторы приходят к выводу, что расширение системы высшего образования не всегда сопровождается соответствующим ростом спроса на высококвалифицированную рабочую силу. В результате формируется структурный дисбаланс между предложением специалистов и потребностями экономики. Данные выводы имеют особую значимость для государств, проводящих активную политику расширения доступа к высшему образованию.

Современные исследования также уделяют внимание развитию новых инструментов управления кадровыми ресурсами государственного сектора. В частности, в работе A. Amigova и соавторов [5] анализируется влияние цифровых технологий управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности государственных организаций. Авторы показывают, что внедрение цифровых HR-систем позволяет повысить прозрачность кадровых процедур, улучшить процессы отбора персонала и обеспечить более эффективное планирование кадровых потребностей.

Исследование Бутко Г., Поротникова П. и Набокова В. [6] расширяет данный анализ, рассматривая высшее образование как ключевой инструмент формирования конкурентоспособного человеческого капитала. В контексте государственной службы это означает, что университеты должны не только обеспечивать базовую подготовку, но и формировать прикладные компетенции (policy analysis, data-driven decision-making, управление проектами), соответствующие современным требованиям государственного управления. Авторы подчеркивают, что без тесной интеграции образовательных программ с работодателями (включая государственные органы) возникает системный разрыв между навыками выпускников и ожиданиями рынка труда.

Таким образом, анализ зарубежных исследований показывает, что проблема соответствия подготовки кадров и потребностей государственного сектора рассматривается в нескольких взаимосвязанных аспектах:

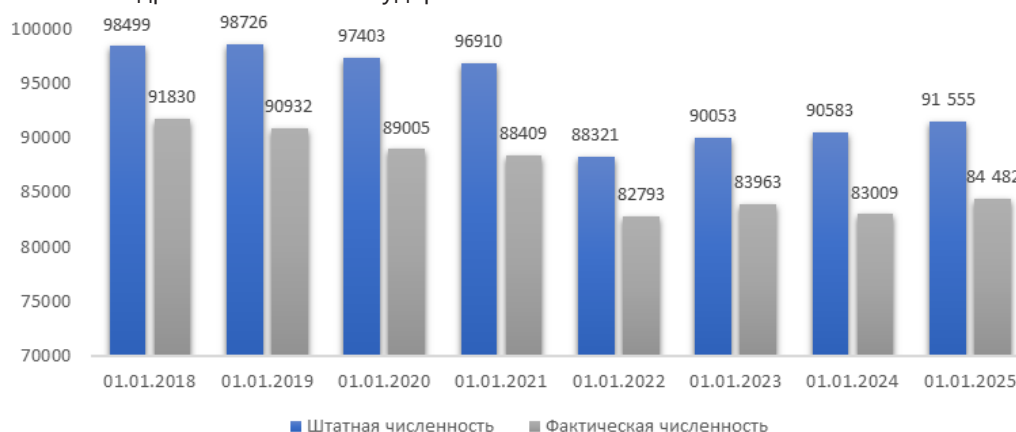
институциональные условия формирования кадрового состава государственной службы, несоответствие между образовательной подготовкой и требованиями рабочих мест, а также внедрение современных методов управления человеческими ресурсами. Полученные в зарубежных исследованиях результаты свидетельствуют о необходимости более тесной координации между системой высшего образования и государственными институтами, что позволяет обеспечить эффективное формирование кадрового потенциала государственного сектора.

В казахстанской научной литературе проблема кадрового обеспечения государственной службы и соответствия подготовки специалистов потребностям экономики рассматривается в контексте развития человеческого капитала, совершенствования государственной кадровой политики и модернизации системы высшего образования. Значительное внимание уделяется вопросам формирования профессионального корпуса государственных служащих, повышению эффективности кадрового отбора и развитию компетенций работников государственного сектора.

Одним из ключевых направлений исследований является анализ развития человеческого капитала на государственной службе. Так, в работе А. А. Адамова, Г. К. Тлемисовой и А. К. Туменбаевой [7] рассматриваются механизмы формирования человеческого капитала государственных служащих и факторы повышения их мотивации. Авторы отмечают, что эффективное функционирование государственной службы напрямую зависит от уровня профессиональной подготовки кадров, системы обучения и повышения квалификации, а также от механизмов стимулирования работников государственного сектора. В контексте кадрового баланса это означает, что качество образовательного предложения должно соответствовать структуре и уровню компетенций, востребованных государством как работодателем. В исследовании подчеркивается необходимость совершенствования кадровой политики и внедрения современных методов управления персоналом.

Другим важным направлением отечественных исследований является анализ институциональных основ государственной службы и формирования кадрового корпуса государственных органов. В Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» [8] закреплены базовые принципы функционирования государственной службы, включая меритократию, прозрачность и профессионализм. Дополнительно, Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года [9] определяет стратегические ориентиры модернизации кадровой системы, включая переход к позиционной модели государственной службы. Данные документы формируют институциональный спрос на кадры, задавая требования к компетенциям, что напрямую влияет на параметры кадрового баланса. Некоторые исследования формируют целостное понимание структурных разрывов между системой подготовки кадров и реальными потребностями государственного аппарата. В совокупности рассмотренные исследования показывают, что в Казахстане сформирована институциональная база для развития кадрового потенциала государственной службы. Вместе с тем сохраняется проблема несоответствия между образовательным предложением и спросом на компетенции со стороны государственного сектора, что требует усиления механизмов стратегического кадрового планирования, а также более тесной интеграции образовательных учреждений и государственных органов.

Для решения поставленных исследовательских задач проведем анализ кадрового состава государственной службы и кадрового дефицита.



*Примечание: Составлено авторами на основе данных Агентства по делам государственной службы РК [9]

Рисунок 1 – Динамика численности государственных служащих в Республике Казахстан, человек

По представленным на рисунке 1 данным за 2018–2025 гг. ситуация на государственной службе Казахстана характеризуется устойчивым кадровым дефицитом на фоне постепенной оптимизации штатной численности. В 2018–2021 гг. наблюдается плавное сокращение штатной численности с 98,5 тыс. до 96,9 тыс. единиц при одновременном снижении фактической численности с 91,8 тыс. до 88,4 тыс. Несмотря на это, разрыв между штатной и фактической численностью остается значительным — около 6–8 тыс. человек. Это указывает на хроническую недоукомплектованность системы, даже в условиях относительно стабильного размера государственного аппарата.

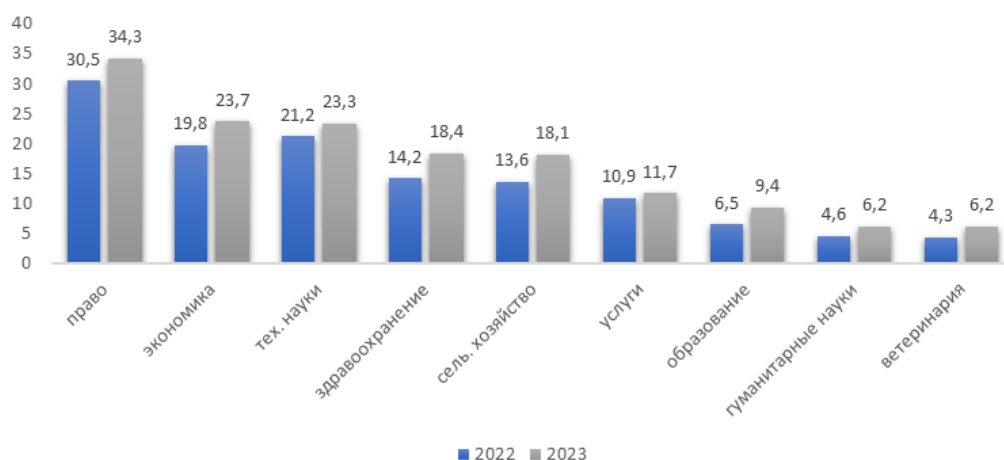
С 2022 года фиксируется заметное сокращение штатной численности (до 88,3 тыс.), что, связано с мерами по оптимизации и реформированию государственного аппарата. Однако фактическая численность также снижается (до 82,8 тыс.), и кадровый дефицит сохраняется. Таким образом, сокращение штатов не привело к устранению дисбаланса, а лишь уменьшило его абсолютные масштабы.

В 2023–2025 гг. происходит частичное восстановление штатной численности (до 91,6 тыс. к 2025 г.), однако фактическая численность растет

значительно медленнее (до 84,5 тыс.). В результате уровень укомплектованности остается на уровне около 92–93%, а дефицит кадров стабилизируется на уровне 7 тыс. человек.

Так, определяется устойчивый кадровый дефицит на протяжении всего периода, при этом изменения штатной численности не сопровождаются адекватным ростом фактической занятости, что указывает на эффект «структурного разрыва»: даже при сокращении штатов проблема дефицита не устраняется, что указывает на системные демонстрируя тем самым системность причин, в том числе несоответствие квалификаций, уровень оплаты труда, региональные дисбалансы, конкуренция с частным сектором, недостаточная привлекательность и др.

В контексте кадрового баланса это означает, что государственная служба функционирует в условиях постоянного недобора персонала, что может снижать эффективность реализации государственных программ и увеличивать нагрузку на действующих сотрудников. Ситуация также отражает несогласование между предложением кадров (выпускниками и рынком труда) и реальным спросом со стороны государственного сектора, особенно в части качества и компетенций специалистов.



*Примечание: Составлено авторами на основе данных Агентства по делам государственной службы РК [9]

Рисунок 2. Динамика потребности в кадрах в разрезе специальностей в 2022-2023 годах [9]

По результатам опроса Агентства по делам государственной службы Республики Казахстан за 2023 год, в сравнении с 2022 годом зафиксировано общее увеличение потребности в специалистах по ключевым направлениям подготовки. Рост носит умеренный характер и в среднем составляет 3–4%, однако варьируется по отдельным областям (Рисунок 2).

Наиболее заметное увеличение спроса наблюдается в сферах сельского хозяйства (на 4,5%) и здравоохранения (на 4,2%), существенный прирост также отмечен по направлениям экономики (3,9%) и права (3,8%), традиционно формирующим основу кадрового состава государственной службы.

В целом, выявленные изменения подтверждают тенденцию к расширению кадрового спроса в государственном секторе, при этом структура потребностей смещается в сторону отраслей с высокой социальной и экономической значимостью.

Для обеспечения открытости и доступности государственной службы в 2023 году в рамках цифровизации процедуры поступления на госслужбу в 6 госорганах (АДГС, МПС, МТ, МТИ, МИО Акмолинской области и города Шымкент) посредством портала «Е-кызмет» проводилась пилотная апробация новой системы отбора, с максимально упрощенным подходом к процессу отбора на госслужбу - участие в конкурсе в любое удобное время и удаленно на всех этапах, за исключением собеседования, предусмотрено обезличивание кандидатов путем присвоения им ID-номеров и применением прокторинга. В рамках проекта было

отмечено повышение привлекательности госслужбы для граждан. Так, количество претендентов на 1 место (4,6 человек) увеличилось в 2,9 раз по сравнению с аналогичными показателями традиционной системы отбора (1,6 человека на 1 место). [9]

Важным новшеством стало требование образования по направлению деятельности государственного органа, что усиливает профессионализацию государственного аппарата. Кроме того, в рамках исполнения поручения Главы государства был упрощен порядок «входа» на госслужбу для выпускников ВУЗов, показавших высокую успеваемость и обучившихся по гранту, которые получили возможность прямого назначения на низовые должности районного и сельского уровней. В результате в 2023 году без проведения конкурса было трудоустроено 92 выпускника ВУЗов с показателями обучения не ниже 3,33 балла, в 2024 году – 353 выпускника. Это в определенной мере способствовало привлечению квалифицированной молодежи на госслужбу, возвращению после обучения молодых специалистов в сельскую местность и снижению кадрового дефицита в регионах.

Несмотря на внедрение нового формата отбора, в 2024 году все же отмечается нехватка сотрудников в отраслевых подразделениях.

Для обеспечения объективности объединим данные Агентства по делам государственной службы Республики Казахстан о потребности в кадрах в группы, которые можно сопоставить с группами образовательных программ высшего образования.



*Примечание: Составлено авторами на основе данных Агентства по делам государственной службы РК [9]

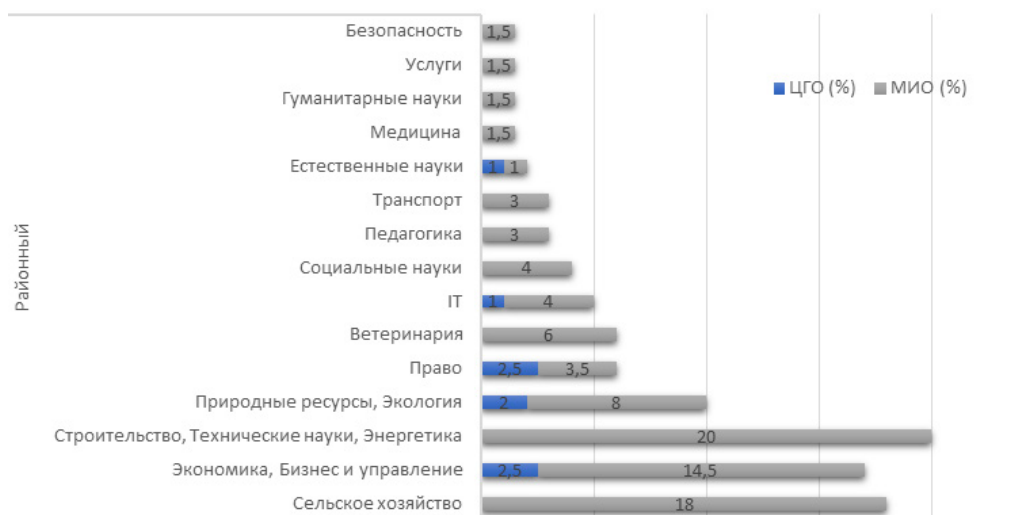
Рисунок 3. Потребность в специалистах по направлениям на центральном уровне государственного управления, 2024 год, % от общей потребности

Анализ распределения потребности в специалистах по уровням государственного управления (центральный, областной, районный и сельский) демонстрирует выраженную дифференциацию кадрового спроса как по отраслевым направлениям, так и по глубине специализации. В целом прослеживается закономерность: по мере снижения уровня управления возрастает доля прикладных и отраслевых компетенций, тогда как на центральном уровне преобладают универсальные управленческие и аналитические направления.

На центральном уровне наибольший спрос сосредоточен в сферах экономики, права и государственного управления, что отражает потребность в разработке и координации государственной политики. Здесь также значима роль технических и естественно-науч-

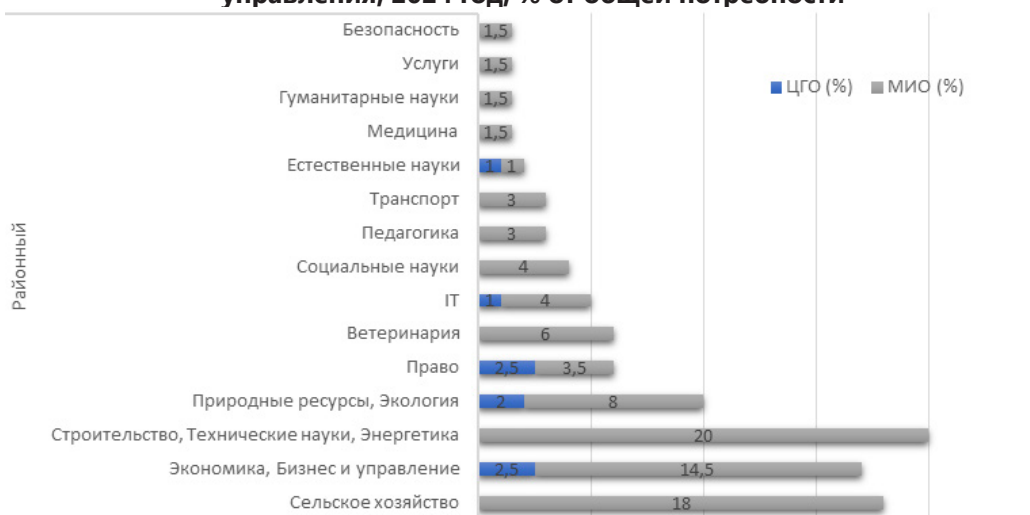
ных направлений, однако они уступают по доле базовым управленческим компетенциям. Это указывает на стратегический характер функций центральных органов, где важны аналитика, нормотворчество и межотраслевая координация.

На областном уровне структура спроса становится более сбалансированной: сохраняется высокая потребность в экономике, но усиливается значимость отраслевых направлений — сельского хозяйства, строительства, энергетики и ЖКХ. Это связано с тем, что региональные органы власти одновременно выполняют функции реализации государственной политики и управления отраслевым развитием. Таким образом, здесь требуется сочетание управленческих и прикладных компетенций.



*Примечание: Составлено авторами на основе данных Агентства по делам государственной службы РК [9]

Рисунок 4. Потребность в специалистах по направлениям на областном уровне государственного управления, 2024 год, % от общей потребности



*Примечание: Составлено авторами на основе данных Агентства по делам государственной службы РК [9]

Рисунок 5. Потребность в специалистах по направлениям на районном уровне государственного управления, 2024 год, % от общей потребности

На районном уровне наблюдается смещение спроса в сторону конкретных секторов экономики, прежде всего сельского хозяйства, строительства и природных ресурсов. При этом снижается удельный вес «классических» управленческих направлений, а возрастает потребность в специалистах, способных решать практические задачи на местах. Это отражает более операционный характер деятельности районных органов, ориентированных на непосредственное взаимодействие с населением и реализацию проектов.

На сельском уровне кадровый спрос максимально концентрирован в узком круге жизненно важных направлений — сельское хозяйство, экономика, природные ресурсы и базовая инфраструктура (ЖКХ, строительство). При этом наблюдается наибольшая зависимость от специалистов прикладного профиля и минимальная диверсификация компетенций. В совокупности это свидетельствует о необходимости дифференцированного подхода к кадровой политике: от подготовки универсальных управленцев для центрального уровня до развития прикладных, отраслевых компетенций для местного уровня управления.

Определив интегрированную структуру спроса на

2024 год, полученную через усреднение и обобщение представленных распределений, можно сделать общий вывод по потребности в кадрах на государственной службе.

Так лидирующие позиции сохраняют направления экономика и сельское хозяйство, что отражает одновременно управленческую и отраслевую специфику госаппарата, а также инфраструктурные направления (строительство, ЖКХ, энергетика) особенно за счёт регионального и местного уровней.

Проведем анализ состава обучающихся на бакалавриате вузов Казахстана, с учетом прогноза выпуска по направлениям подготовки на основе статистической отчетности вузов, принимая набор учебного года за прогноз выпуска через 4 года обучения.

В условиях проводимого структурного анализа данное допущение возможно, несмотря на наличие разных категорий обучающихся (на базе технического и профессионального образования, на базе вузов, срок обучения которых меньше), а также в целом пренебрегая коэффициентом доучиваемости. Рассмотрим направления подготовки, соответствующие потребностям государственной службы.



*Примечание: Составлено авторами на основе данных Агентства по делам государственной службы РК [9]

Рисунок 6. Потребность в специалистах по направлениям на сельском уровне государственного управления, 2024 год, % от общей потребности

Таблица 1 - Выпуск вузов по направлениям подготовки (оценочный прогноз)

	выпуск всего				Средняя доля в общем объеме, %
	2026	2027	2028	2029	
6B01 Педагогические науки	50 022	46 969	49273	53 110	27,28%
6B02 Искусство и гуманитарные науки	8 593	9 979	11573	14 767	6,15%
6B03 Социальные науки, журналистика и информация	4 935	6 121	7289	8 909	3,73%
6B041 Бизнес и управление	12 849	12 578	12832	16 797	7,53%
6B042 Право	10 962	9 297	10696	12 678	5,97%
6B05 Естественные науки, математика и статистика	6 409	8 949	9861	12 027	5,10%
6B052 Окружающая среда	1 849	2 326	2779	3 548	1,44%
6B06 Информационно-коммуникационные технологии	14 469	18 509	21973	23 621	10,75%
6B07 Инженерные, обрабатывающие и строительные отрасли	23 454	30 263	31068	34 140	16,28%
6B08 Сельское хозяйство и биоресурсы	1 751	2 412	3105	3 668	1,50%
6B09 Ветеринария	1 066	1 150	1360	1 752	0,73%
6B10 Здравоохранение и социальное обеспечение (медицина)	13 123	13 545	11396	11 404	6,77%
6B113 Транспортные услуги	2 293	2 210	2015	2 725	1,26%
6B123 Общественная безопасность	671	1 243	1478	1 912	0,73%
6B11 Услуги	7 753	7 768	8544	10 901	4,79%

Примечание: Составлено авторами на основе данных Национального бюро статистики [10]

Структура выпуска студентов вузов Казахстана по направлениям подготовки демонстрирует выраженную асимметрию между массовыми образовательными потоками и приоритетами государственного образовательного заказа. В целом наибольшая доля выпускников приходится на педагогические науки (27,28%), что делает это направление доминирующим в системе высшего образования. Существенную долю также занимают инженерные, обрабатывающие и строительные отрасли (16,28%), а также информационно-коммуникационные технологии (10,75%). Таким образом, почти половина всех выпускников сосредоточена в двух крупных блоках — педагогическом и инженерно-технологическом.

Средний сегмент выпуска формируют социально-экономические и управленческие направления. К ним относятся бизнес и управление (7,53%), право

(5,97%), а также социальные науки, журналистика и информация (3,73%). В совокупности этот блок составляет около одной шестой всех выпускников. Однако его доля существенно ниже по сравнению с педагогикой и инженерией, что отражает более ограниченную ёмкость этих специальностей в системе подготовки кадров.

Отдельного внимания заслуживает технологический и научный кластер, включающий ИКТ, естественные науки, математику, статистику и экологические направления. Их суммарная доля составляет около 17%. Эти направления играют ключевую роль в контексте цифровизации и научно-технологического развития страны, однако их вес в общей структуре выпуска пока уступает гуманитарным и педагогическим специальностям.

Таблица 2. Выпуск вузов по направлениям подготовки, обучающихся на гранте (оценочный прогноз)

	выпуск гранты				выпуск гранты МИО				Средняя доля в общем объеме, %
	2026	2027	2028	2029	2026	2027	2028	2029	
6B01 Педагогические науки	12 283	14801	17114	14664	0	1084	770	384	21,11%
6B02 Искусство и гуманитарные науки	2 643	2559	3041	3162	0	27	50	94	4,00%
6B03 Социальные науки, журналистика и информация	979	978	1748	1692	0	27	30	188	1,95%
6B041 Бизнес и управление	1 530	1230	1742	1755	0	77	49	30	2,22%
6B042 Право	115	131	334	319	0	31	23	33	0,34%
6B05 Естественные науки, математика и статистика	6 049	7384	8435	8889	0	19	23	49	10,66%
6B052 Окружающая среда	1 619	1698	2299	2712	0	10	16	29	2,90%
6B06 Информационно-коммуникационные технологии	9 678	11782	12819	12700	0	57	147	75	16,33%
6B07 Инженерные, обрабатывающие и строительные отрасли	15 748	19853	20467	19624	0	90	85	205	26,28%
6B08 Сельское хозяйство и биоресурсы	1 447	1810	2380	2362	0	24	23	133	2,83%
6B09 Ветеринария	506	646	901	1100	0	3	3	40	1,11%
6B10 Здравоохранение и социальное обеспечение (медицина)	3 397	3218	3307	2840	0	453	378	352	4,82%
6B113 Транспортные услуги	399	412	306	309	0	21	20	36	0,52%
6B123 Общественная безопасность	372	838	867	1087	0	0	0	0	1,09%
6B11 Услуги	1 957	2794	3217	3072	0	34	40	83	3,87%

Примечание: Составлено авторами на основе данных Национального бюро статистики [10]

Анализ структуры грантового выпуска (включая гранты МИО) показывает существенное перераспределение приоритетов государства. Здесь доминируют инженерные направления (26,28%) и ИКТ (16,33%), а также естественные науки (10,66%), что в совокупности формирует более половины всех грантовых выпускников. При этом доля гуманитарных и управленческих специальностей существенно ниже: бизнес и управление (2,22%), право (0,34%), социальные науки (1,95%). Это свидетельствует о целенаправленной ориентации государственного заказа на подготовку кадров для индустриально-технологического развития.

В целом сопоставление общей структуры выпуска и структуры грантов показывает стратегический разрыв между рыночной образовательной траекторией и государственными приоритетами. Массовый выпуск сохраняется в педагогике и ряде гуманитарных направлений, тогда как государственное финансирование концентрируется на инженерии, ИКТ и естественно-научных дисциплинах. Данные по группам образовательных программ, выпускники которых востребованы на государственной службе, составляют небольшую долю от общего количества выборки - 6B041 Бизнес и управление (7,53% от общего выпуска и 2,22% от выпуска грантников), 6B042 Право (5,97% от общего выпуска и 0,34% от выпуска грантников), 6B08 Сельское хозяйство и биоресурсы (1,50% от общего выпуска и 2,83% от выпуска грантников). Для оценки кадровой обеспеченности госслужбы это означает потенциальный дисбаланс: относительный дефицит специалистов с аналитическими, техническими и правовыми компетенциями, востребованными в системе государственного управления. При значительном дефиците экономистов и специалистов сельского хозяй-

ства на государственной службе механизм прямого назначения на низовые должности районного и сельского уровней в данных направлениях скорее всего не даст результатов.

В целом, если оценивать абсолютные количественные показатели выпусков вузов, то есть значительная вероятность покрытия потребности государственной службы по всем направлениям, так как количество выпускников значительно превышает общую потребность на уровне примерно 7000 вакансий. Однако, статистика приема, представленная выше, показывает низкий интерес выпускников вузов к государственной службе.

Реализация экосистемного подхода в обеспечении государственной службы кадрами предполагает, что университеты не ограничиваются функцией подготовки выпускников по специальности, а активно участвуют в раннем выявлении талантов, формировании профессиональной идентичности, сопровождении карьерных траекторий, одной из которых может быть государственная служба.

В условиях усложнения задач государственного управления и роста межсекторного взаимодействия возрастает потребность в специалистах, обладающих не только узкопрофессиональными знаниями, но и широким спектром междисциплинарных компетенций. В этой связи одним из наиболее перспективных инструментов модернизации образовательного процесса выступают minor-программы. Согласно «Правил организации учебного процесса по кредитной технологии обучения» Министерства науки и высшего образования «дополнительная образовательная программа (Minor) (майнор) – совокупность дисциплин/модулей и других видов учебной деятельности, опре-

деленная организацией образования для формирования дополнительных компетенций и навыков обучающихся» [11].

С позиций экосистемного подхода minor-програм-

мы выполняют функцию связующего элемента между различными образовательными направлениями, академической средой и рынком труда, системой образования и государственным сектором.

Таблица 3 - Интегрированная структура дефицита кадров на государственной службе и выпуск вузов по направлениям

Направление	2024 (оценка, %)	Группы образовательных программ	Средняя доля в общем объеме, %	
			выпуск всего	выпуск гранты+- гранты МИО
Технические науки, Строительство и ЖКХ, Энергетика	18–24	6B07 Инженерные, обрабатывающие и строительные отрасли	16,28%	26,28%
Экономика, Бизнес и управление, HR	18–20	6B041 Бизнес и управление	7,53%	2,22%
Право	10–12	6B042 Право	5,97%	0,34%
Сельское хозяйство	14–16	6B08 Сельское хозяйство и биоресурсы	1,50%	2,83%
Природные ресурсы, Экология	7–9	6B052 Окружающая среда	1,44%	2,90%
Здравоохранение	4–6	6B10 Здравоохранение и социальное обеспечение (медицина)	6,77%	4,82%
Образование	4–5	6B01 Педагогические науки	27,28%	21,11%
Социальные науки	4–5	6B03 Социальные науки, журналистика и информация	3,73%	1,95%
Услуги	3–4	6B113 Транспортные услуги	1,26%	0,52%
Гуманитарные науки	2–3	6B02 Искусство и гуманитарные науки	6,15%	4,00%
Ветеринария	3–4	6B09 Ветеринария	0,73%	1,11%
Транспорт	2–3	6B11 Услуги	4,79%	3,87%
Безопасность	2–3	6B123 Общественная безопасность	0,73%	1,09%
IT	5–13	6B06 Информационно-коммуникационные технологии	10,75%	16,33%
Естественные науки	2–6	6B05 Естественные науки, математика и статистика	5,10%	10,66%

Примечание: Составлено авторами на основе данных Национального бюро статистики

Таким образом, университеты играют системообразующую роль в экосистеме государственного управления, выступая не только источником кадров, но и пространством формирования профессиональных, ценностных и личностных характеристик будущих государственных служащих. Переход к экосистемной и человекоцентричной модели требует переосмысления функций вузов и усиления их интеграции в процессы управления человеческими ресурсами на государственной службе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Анализ распределения кадрового спроса по уровням государственного управления показывает устойчивую пространственно-функциональную дифференциацию потребностей в специалистах. На центральном уровне доминируют экономика, право и государственное управление, что отражает стратегический и нормативно-координационный характер функций. По мере перехода к региональному и местному уровням возрастает доля отраслевых и прикладных направлений — сельского хозяйства, строительства, ЖКХ, природных ресурсов и инфраструктуры, тогда как роль универсальных управленческих компетенций постепенно снижается.

В целом система кадрового спроса приобретает «пирамидальную» структуру: на верхнем уровне концентрируются аналитические и управленческие компетенции, а на нижних — практико-ориентированные и секторальные навыки, обеспечивающие реализацию государственной политики на местах. Такая конфигурация указывает на необходимость дифференцированного подхода к подготовке кадров и согласования образовательного предложения с многоуровневой структурой государственного управле-

ния, что является ключевым условием формирования устойчивого кадрового баланса.

Целесообразным видится внесение изменений в систему отбора кадров на государственную службу, включив выпускников ВУЗов, показавших высокую успеваемость и обучившихся на платной основе возможность прямого назначения на низовые должности районного и сельского уровней наравне с выпускниками, обучившимися по гранту.

Для обеспечения системного формирования кадрового потенциала в регионах целесообразно более активно задействовать ресурсы региональных вузов, а также потенциал системы подготовки и переподготовки государственных служащих, включая Академию государственного управления и ее филиалы. Такой подход позволит приблизить подготовку кадров к реальным потребностям регионов и усилить практическую направленность образовательных траекторий.

В целях повышения привлекательности государственной службы для молодежи предлагается внедрение в вузах Казахстана дополнительной minor-образовательной программы «Государственное и местное управление» объемом 20 кредитов. Данная программа может быть интегрирована в образовательные траектории студентов инженерных, аграрных, технических и иных направлений по их выбору. При этом указанные кредиты могут как включаться в общий объем бакалаврской программы (240 кредитов), так и осваиваться в качестве дополнительной образовательной специализации.

Содержательное наполнение данной программы должно носить практико-ориентированный характер и включать ключевые компоненты функциониро-

вания государственного аппарата: основы законодательства в сфере государственного управления, цифровизацию государственных процессов, проектное управление, а также развитие навыков эффективной коммуникации и взаимодействия с гражданами. Такой формат позволит формировать у студентов комплексное понимание работы государственных органов еще на этапе обучения.

Реализация модели «двойной подготовки» (основная специальность + дополнительная minor-программа) создаст условия для формирования мотивированного кадрового резерва, готового к поступлению на государственную службу. Выпускники таких программ будут обладать как отраслевой профессиональной компетенцией, так и базовыми управленческими навыками, что особенно важно для органов государственной власти, испытывающих дефицит междисциплинарных специалистов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Gamero-Burón C., García-Crespo M. D. Job Satisfaction and Preference for Public Employment // *Public Organization Review*. – 2025. – Vol. 25. – P. 1605–1629. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00882-5>
2. Mocetti S., Orlando T. Corruption, Workforce Selection and Mismatch in the Public Sector // *European Journal of Political Economy*. – 2019. – Vol. 60. – Article 101809. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejpolco.2019.07.007>
3. Tran T., Nguyen T., Pham H. Vertical and Horizontal Job-Education Mismatches and Wages: A Quantitative Analysis of University Graduates in Vietnam // *International Journal of Educational Development*. – 2025. – Vol. 117(C). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103323>
4. Levels, M., van der Velden, R. K. W. Educational mismatches and skills: New empirical tests of old hypotheses. *Oxford Economic Papers*. – 2014. – 66(4). – P. 959–982. DOI: <https://doi.org/10.1093/oep/gpu028>
5. Amirova A., Iskenderova S., Daueshova A. The Impact of Digital HRM Implementation on Public Sector Performance: A Quantitative Analysis of Service Delivery Efficiency // *Innovative and Economics Research Journal*. – 2025. – Vol. 13 No. 3. – P. 303–318. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoir-2025-0067>
6. Бутко, Г.П. & Порошников, П.А. & Набоков, В.И. & Низамов, С.С. Formation of competitive human resources by the higher education

REFERENCES:

1. Gamero-Burón C., García-Crespo M. D. Job Satisfaction and Preference for Public Employment // *Public Organization Review*. – 2025. – Vol. 25. – P. 1605–1629. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00882-5>
2. Mocetti S., Orlando T. Corruption, Workforce Selection and Mismatch in the Public Sector // *European Journal of Political Economy*. – 2019. – Vol. 60. – Article 101809. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejpolco.2019.07.007>
3. Tran T., Nguyen T., Pham H. Vertical and Horizontal Job-Education Mismatches and Wages: A Quantitative Analysis of University Graduates in Vietnam // *International Journal of Educational Development*. – 2025. – Vol. 117(C). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103323>
4. Levels, M., van der Velden, R. K. W. Educational mismatches and skills: New empirical tests of old hypotheses. *Oxford Economic Papers*. – 2014. – 66(4). – P. 959–982. DOI: <https://doi.org/10.1093/oep/gpu028>
5. Amirova A., Iskenderova S., Daueshova A. The Impact of Digital HRM Implementation on Public Sector Performance: A Quantitative Analysis of Service Delivery Efficiency // *Innovative and Economics Research Journal*. – 2025. – Vol. 13 No. 3. – P. 303–318. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoir-2025-0067>
6. Butko, G.P. & Poroshnikov, P.A. & Nabokov, V.I. & Nizamov, S.S. Formation of competitive human resources by the higher education system. *Management and Business Administration*. – 2024. – 97-104. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2024-2-97-104>

AUTHOR INFORMATION:

Искенди́рова С.К. — кандидат экономических наук, доцент, Филиал Академии государственного управления при Президенте РК по Акмолинской области (г. Кокшетау, Республика Казахстан)

Дауешова А.Е. — PhD, заместитель директора Национальной школы государственной политики, Академия государственного управления при Президенте РК (г. Астана, Казахстан)

Искенди́рова С.К. — экономика ғылымдарының кандидаты, доцент, ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Ақмола облысы бойынша филиалы (Көкшетау қ., Қазақстан)

Дауешова А.Е. — PhD, Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебі директорының орынбасары, ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы (Астана қ., Қазақстан)

Iskenderova S.K. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan in Ak-mola Region (Kokshetau, Kazakhstan)

Daueshova A.Ye. — PhD, Deputy Director of the National School of Public Policy, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan (Astana, Kazakhstan)

Внедрение подобных образовательных решений целесообразно осуществлять при непосредственном участии действующих государственных служащих, а также с методологическим сопровождением Академии государственного управления и ее филиалов. Это обеспечит соответствие содержания программы актуальным требованиям государственной службы и повысит качество подготовки будущих кадров.

ИНФОРМАЦИЯ О ФИНАНСИРОВАНИИ. Статья подготовлена в рамках научного проекта IPH BR24993258 «Экосистемный подход к управлению человеческими ресурсами на государственной службе на основе принципа человекоцентричности с применением цифровых инструментов» программно-целевого финансирования на 2024-2026 годы, финансируемого Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан

system. *Management and Business Administration*. – 2024. – 97-104. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2024-2-97-104>

7. Адамов А.А., Тлемисова Г.К., Туменбаева А.К. Развитие человеческого капитала на государственной службе Республики Казахстан и система мотивации сотрудников // *Вестник науки*. – 2023. – №7 (64). – том 4. – С. 183 - 187 // Электронный ресурс: <https://www.vestnik-nauki.rf/article/9586> (дата обращения: 30.04.2026 г.)

8. Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК (с изменениями и дополнениями по состоянию на 08.03.2026 г.).

9. Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы [Текст] - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/about?lang=ru> (дата обращения: 01.03.2026)

10. Официальный сайт Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Статистика образования. Высшие учебные заведения Республики Казахстан [Текст] - URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/stat-edu-science-inno/> (дата обращения: 12.04.2026)

11. Правила организации учебного процесса по кредитной технологии обучения. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 75. [Текст] - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300032140> (дата обращения: 12.04.2026)