17 НОЯБРЯ 2026 | ВТОРНИК

ПОСЛАНИЕ УСЛЫШАНО. ТЕПЕРЬ ЭКЗАМЕН – НА ИСПОЛНЕНИЕ

Глава государства Касым-Жомарт Токаев 28 октября 2026 года выступил с Посланием «Актуальные задачи Казахстана в новом историческом цикле». Сегодня Послание активно обсуждают на всех уровнях. Значение этого документа важно рассматривать не только с политической и экономической, но и с философской и исторической точек зрения. Не ставя целью комментировать все отраслевые поручения Послания, хотелось бы остановиться на нескольких взаимосвязанных философских и управленческих ориентирах, определяющих содержание нового этапа развития Казахстана.



Едил МАМЫТБЕКОВ, общественный деятель,
экс-депутат Сената Парламента Республики Казахстан VII созыва

ПЯТЬ ФИЛОСОФСКИХ ОРИЕНТИРОВ НОВОГО ЭТАПА РАЗВИТИЯ

Во-первых, какую страну мы оставим будущим поколениям? В этом заключается одна из главных идей Послания. Президент говорит о необходимости оставить будущим поколениям не только финансовые активы, но и качественно новую страну, обладающую геополитическим влиянием и весомым авторитетом на мировой арене.

Наследие государства – это конкурентоспособная экономика, современная инфраструктура, высокий уровень технологического развития, качественное образование и наука, возможности для самореализации граждан и высокий уровень жизни. Не менее значимы качество государственных институтов, человеческий капитал, доверие общества, профессионализм государственных служащих и способность страны самостоятельно определять свое будущее.

Особенно важно, что Президент считает приближающееся 35-летие Независимости не только юбилейной датой. Это рубеж оценки пройденного пути, накопленного потенциала и задач следующего этапа развития Казахстана.

Во-вторых, государство существует ради человека, а не отчетов. Здесь фундаментальная идея выражена достаточно определенно: высшее мерило прогресса государства – положительные результаты реформ для граждан. Экономика не должна становиться самоцелью. Рост ВВП – важный показатель, но экономический рост не гарантирует повышения благосостояния населения. Понятия экономического роста, национального богатства и благосостояния не тождественны.

Государство не должно оценивать свою эффективность исключительно по количеству реализованных проектов, освоенным бюджетам и выполненным поручениям. Оно должно оценивать себя по тому, что реально изменилось в жизни человека: рост доходов, доступность качественного образования и здравоохранения, решение жилищных и коммунальных проблем, сокращение разрыва в качестве жизни между регионами.

Именно поэтому справедливость должна проявляться не только в государственных принципах и декларациях, но прежде всего в равных возможностях граждан и ощутимых результатах реформ.

В-третьих, строить – не значит развивать: цена созидания. Следующая идея – строительство как инструмент национального развития. Предложение Президента объявить 2027 год Годом Всенародной большой стройки и реализовать инициативу «Народная стройка» означает больше, чем увеличение объемов работ.

Речь идет о материальной основе будущей экономики: энергетике, транспортных коридорах, инженерных коммуникациях, школах, больницах, научных центрах и предприятиях. Президент предлагает использовать финансовые возможности страны для ускоренного решения накопившихся инфраструктурных проблем.

Однако строительство само по себе еще не означает развитие. Его значение определяется тем, насколько новая инфраструктура способствует росту производительности, развитию производства, повышению доступности социальных услуг и созданию новых возможностей для регионов. Главным критерием созидания должна стать не стоимость объектов, а их долгосрочная экономическая и общественная отдача.

В-четвертых, от исполнения поручений к культуре ответственности. Это одна из ключевых и одновременно сложных частей Послания. Президент говорит о необходимости реформирования государственного управления, пересмотра прежних стратегий и формирования новой модели государственного аппарата для цифровой экономики. Речь идет не о косметической административной реформе, а об изменении принципов работы всей вертикали власти.

Казахстану важно обеспечить взаимосвязь семи элементов: четко определенной цели, реалистичной оценки ресурсов, конкретного механизма исполнения, персональной ответственности на каждом уровне управления, измеримых промежуточных показателей, независимой оценки полученного результата и своевременной корректировки решений при отклонении от поставленных целей.

Это означает изменение философии государственного управления.

В-пятых, не догонять будущее, а создавать его. Идея состоит в том, что будущее Казахстана связано с технологической и интеллектуальной самостоятельностью. Президент рассматривает ИИ и цифровизацию как факторы преобразования экономики и государственного управления.

Но закупки цифровых платформ и внедрения ИИ недостаточно. Без собственной науки, инженерной школы и конкурентоспособного производства цифровизация может свестись к импортным решениям.

Основа технологической самостоятельности – это собственные инженерные разработки и внедрение отечественных технологий. При этом самостоятельность не означает изолированности.

Таким образом, Послание задает не только ориентиры, но и новые требования к качеству. Но между постановкой крупных целей и их достижением существует большая дистанция. Ее преодоление зависит от финансовых возможностей, профессионализма исполнителей и способности государственных институтов обеспечивать конкретный результат.

ЦЕНА ИСПОЛНЕНИЯ: ЧЕТЫРЕ ГЛАВНЫХ ИСПЫТАНИЯ

Качество исполнения Послания будет зависеть от того, насколько государство сможет справиться с четырьмя ключевыми испытаниями.

Первое – финансовая обеспеченность. Масштаб поставленных задач предполагает значительные бюджетные и инвестиционные ресурсы. Использование средств из Национального фонда требует строгой оценки эффективности: не все активы можно направить на текущие расходы. Необходимо решать сегодняшние проблемы и сохранять финансовую устойчивость для будущих поколений.

Второе – институциональная и управленческая готовность. Реализация новых задач будет возложена на государственные институты, отвечавшие за предыдущие программы и стратегии. Возникает закономерный вопрос: изменятся ли не только задачи, но и механизмы, компетенции и персональная ответственность исполнителей?

Третье – социальная отдача. Предполагается, что строительство, цифровизация и инвестиции отразятся на реальных доходах населения, занятости, доступности образования и медицины, качестве жизни в регионах. Но если экономические показатели будут расти, а граждане не почувствуют улучшений, основная философская установка Послания останется нереализованной.

Четвертое – коррупционные риски и прозрачность использования государственных средств. Одних призывов к усилению контроля, проверок и наказаний недостаточно. Необходима система, в которой коррупционные схемы трудно будет реализовать, нарушения – скрыть.

Полностью устранить коррупционные риски непросто, но их можно существенно сократить посредством прозрачных процедур, цифрового контроля, независимого аудита и ответственности.

Все четыре испытания будут проявляться в реализации программы «Народная стройка», где сходятся ресурсы, региональные потребности, интересы бизнеса, ожидания населения и ответственность государства.

НАРОДНАЯ СТРОЙКА: НЕ ДОПУСТИТЬ СТРОИТЕЛЬСТВА РАДИ ОТЧЕТНОСТИ

Реализация инициативы «Народная стройка» будет непростой задачей. Она заслуживает поддержки, если речь идет о действительно необходимых объектах. Именно здесь должны проявиться качество государственного планирования, обоснованность финансовых решений, профессионализм исполнителей, прозрачность использования средств и реальная отдача для населения.

Опыт предыдущих государственных программ заставляет задать вопросы: кто и на основании каких данных определяет потребность в каждом объекте; как рассчитывалась будущая загрузка больниц, школ, спортивных и культурных учреждений; сколько будет стоить их ежегодное содержание; откуда будут поступать средства на зарплату специалистов, коммунальные расходы, оборудование и ремонт; кто будет отвечать за экономическую и социальную эффективность объектов через пять-десять лет?

При отборе проектов требуется учитывать не только стоимость строительства, но и потребности региона, перспективную загрузку объекта, наличие кадров и расходы на содержание в течение всего жизненного цикла. Важно обеспечить согласованность инфраструктурных проектов. Строительство производственных объектов, дорог, энергетических мощностей и инженерных сетей должно планироваться как взаимосвязанная система, а не как набор отдельных проектов.

Особое значение при выборе объектов должны иметь демографические прогнозы, миграционные процессы и перспективы развития территорий. Иначе одни регионы будут испытывать дефицит инфраструктуры, а в других появятся незагруженные объекты без средств на содержание. Иначе новый объект впоследствии станет дополнительной нагрузкой на местный бюджет.

Экономический эффект от строительства возникает, когда новая инфраструктура обеспечивает работу предприятий, повышает производительность, снижает издержки бизнеса, улучшает доступность социальных услуг и создает новые возможности для регионов.

Например, построить современную больницу – это только половина задачи. Необходимо обеспечить ее врачами, оборудованием, расходными материалами и устойчивым финансированием. Это касается также школ, дорог, аэропортов и инженерных сетей. Нельзя допустить подмены общественной отдачи формальным освоением выделенных средств.

Нужно учитывать принципиальное различие: внушительные цели сами по себе не являются ошибкой. Проблема возникает тогда, когда неверно определены первоочередные задачи или не обеспечено их полное финансирование.

В Послании обозначен финансовый ориентир: на реализацию крупного начинания из Национального фонда до конца 2029 года будет выделено около 6,5 трлн тенге. Из этой суммы 1,5 трлн тенге необходимо предусмотреть на социальные проекты уже в 2026 году и первые два месяца 2027 года. Однако эти суммы еще не означают, что каждый проект обеспечен необходимым финансированием.

Цель нового этапа – не просто увеличение количества объектов и темпов строительства. Правильно выбранные приоритеты, обоснованные проекты и достаточное финансирование не всегда гарантируют успех. Многое в конечном счете зависит от людей, принимающих решения.

Отсюда следующий вопрос касается качества государственного управления и людей, которым предстоит реализовать Послание.

ГЛАВНЫЙ ВОПРОС: ГОТОВ ЛИ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АППАРАТ К ПЕРЕМЕНАМ?

Президент определяет направления развития, требует ускорения реформ. Но кто превратит эту волю в реальные результаты? Практическая реализация поставленных задач лежит на Правительстве, министерствах, акиматах, государственных холдингах и руководителях регионов.

Они должны быть не слушателями Послания, а его непосредственными исполнителями и соавторами практических решений. Если руководитель стремится прежде всего избежать претензий за невыполнение поручений, а не найти эффективное решение, даже самая сильная политическая воля не обеспечит результатов реформ.

Во-первых, Послание содержит большое количество поручений, жестких сроков и требований к государственным органам. Решение этих задач требует от руководителя не только высокой профессиональной компетентности, но и инициативности.

Ответственность за результат не должна возлагаться только на непосредственных исполнителей. Она должна охватывать всю цепочку государственного управления: от обоснованности стратегических целей и реалистичности установленных сроков до качества финансового обеспечения и организации исполнения. Не менее важна независимая оценка результатов как в ходе реализации программ, так и после их завершения, когда можно определить их реальное экономическое и социальное воздействие.

Ответственность должна быть соразмерна предоставленным полномочиям и реальным возможностям исполнителя. Нельзя требовать конечного результата, не обеспечив руководителя необходимыми инструментами для его достижения. Наряду с этим руководитель обязан своевременно выявлять такие несоответствия, обосновывать необходимые ресурсы и предлагать реалистичные решения.

Во-вторых, за годы развития системы государственного управления сформировались устойчивые административные практики, в том числе культура ожидания решений и поручений сверху. Ее черты – ориентация на позицию первого руководителя, стремление угадать ожидаемое решение, подготовка отчетности о выполнении, осторожность в принятии самостоятельных решений и нежелание брать на себя ответственность за нестандартные инициативы.

Такая культура ограничивает самостоятельность управленцев и затрудняет проведение реформ. В этом заключается принципиальное различие между управленцем-созидателем и административным исполнителем. Если первый думает: «Как решить проблему?», то второй: «Как правильно выполнить поручение и не допустить претензий?».

Подобная административная культура является следствием не только личных качеств чиновников, но и особенностей самой системы: чрезмерной централизации решений, недостаточной самостоятельности руководителей, преобладания формальных показателей, страха ответственности, неодинакового уровня профессиональной подготовки.

В-третьих, риск очередного административного цикла. За годы независимости неоднократно объявлялись крупные инициативы, национальные проекты и государственные программы. После этого нередко начинался привычный административный цикл: создание рабочих групп, разработка планов мероприятий, распределение поручений, подготовка отчетности, проведение совещаний, доклады о достигнутых показателях.

Не всегда такой процесс сопровождался улучшением качества управления и реального положения дел. Возникает вопрос: не воспринимают ли некоторые руководители новое Послание как очередной политико-административный цикл, после которого можно будет отчитаться о проделанной работе? Если подобное отношение сохраняется, то речь идет не о проблемах исполнительской дисциплины, а об изменении управленческой культуры и подходов.

В-четвертых, внимания заслуживает вопрос личной заинтересованности руководителей в достижении результата. Практика государственного управления показывает, что эффективность государственного органа нередко зависит от личной позиции и степени заинтересованности его первого руководителя. Если он заинтересован в решении проблемы, то способен мобилизовать коллектив, ускорить принятие решений, преодолеть ведомственные барьеры и добиться поставленной цели.

Без такой заинтересованности тормозится решение взаимосвязанных задач. Подобная зависимость свидетельствует о недостаточной институциональной устойчивости системы управления. Государственный аппарат должен работать результативно не только тогда, когда первый руководитель лично заинтересован в решении проблемы, но и благодаря четко установленным полномочиям, профессиональной мотивации, самостоятельности и ответственности каждого управленческого звена.

Таким образом, сегодня государству нужны руководители, которые еще до президентского поручения понимают проблемы отрасли, знают цену их решения, предлагают конкретные механизмы и готовы отвечать за результат. Именно по этим критериям следует оценивать профессиональную состоятельность руководителей государственных органов и их способность обеспечивать реальные результаты.

УРОКИ ПРЕЖНИХ СТРАТЕГИЙ: ОТ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ К РЕАЛЬНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ

Эффективность любого Послания определяется тем, какие изменения будут достигнуты и что они принесут в жизнь общества. История реализации казахстанских стратегий «Казахстан-2030» и «Казахстан-2050», индустриальных программ, планов модернизации и многочисленных отраслевых концепций показывает, что масштабность поставленных целей еще не гарантирует их достижения.

Например, 14 декабря 2012 года было официально заявлено о досрочном выполнении стратегии «Казахстан-2030» по целому ряду направлений и параметров. Вместе с тем последующие годы показали, что даже при достижении отдельных стратегических ориентиров сохранялись серьезные проблемы в энергетике, развитии инфраструктуры и повышении эффективности государственного управления.

Наиболее серьезное испытание нынешнего Послания заключается в способности государства извлечь уроки из предыдущих этапов развития. Качество исполнения Послания – это задача не только государственных органов, но и бизнеса, научного сообщества, профессиональных объединений и граждан. Между тем основная ответственность за создание условий, принятие решений и достижение общественно значимых результатов остается за государством.

Поэтому особое значение приобретает качество практических механизмов реализации Послания. Общество должно иметь возможность оценивать не только ход реализации государственных проектов, но и их реальную отдачу для экономики и качества жизни населения. Такая открытость и ответственность укрепят доверие к проводимым реформам.

Таким образом, Послание услышано. Теперь главный экзамен – способность всей системы государственного управления превратить поставленные цели в реальные изменения в жизни людей.