

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕРДІ ЦИФРЛАНДЫРУ САЯСАТЫ: ТИІМДІЛІК ПЕН ЦИФРЛЫҚ ЕГЕМЕНДІК ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ (ӘЛЕМДІК ТӘЖІРИБЕ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАН)

А.Е. Ускембаева¹ , Б.А. Габдулина*¹ , Н.С. Пұсырманов² 

¹ Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан

² Мемлекет тарихы институты, Астана, Қазақстан

E-mail: ergalievskaya@gmail.com, bagish68@yandex.kz, Nurbekp89@gmail.com

Аңдатпа. Мақалада мемлекеттік қызметтерді цифрландыру саясаты мемлекеттік басқару тиімділігін арттыру құралы және цифрлық егемендікті қамтамасыз ету механизмі ретінде қарастырылады. Зерттеу халықаралық тәжірибені салыстырмалы талдау және Қазақстан Республикасының кейс-зерттеуі негізінде жүргізілді. Талдауға Эстония, Сингапур, Корея Республикасы және Еуропалық Одақ елдерінің цифрлық мемлекет модельдері енгізілді. Зерттеу цифрландырудың басқарушылық әсерлерін кешенді түрде қарастырады, оның ішінде транзакциялық шығындарды төмендету, мемлекеттік қызметтердің қолжетімділігін арттыру, әкімшілік процестердің ашықтығын күшейту және азаматтарға бағдарланған басқаруды қалыптастыру, т.с.с. Сонымен қатар цифрландырудың цифрлық егемендікке әсері талданады, атап айтқанда деректерді басқару жүйелері, цифрлық сәйкестендіру институттары және цифрлық инфрақұрылымның кибертөзімділігі. Зерттеу нәтижелері цифрландыру тиімділігі цифрлық мемлекеттің институционалдық архитектурасына тәуелді екенін көрсетеді. Жүргізілген зерттеу аясында цифрландыруды басқарушылық және егемендік тәсілдерін біріктіретін екі контурлы модель ұсынылады.

Түйін сөздер: цифрлық мемлекет, мемлекеттік қызметтер, цифрландыру, цифрлық егемендік, электрондық үкімет, GovTech, деректерді басқару.

Кіріспе

XXI ғасырдың басында мемлекеттік басқарудың цифрлық трансформациясы бүкіл әлемдегі мемлекеттік органдардың модернизациясының негізгі қозғаушы күштерінің біріне айналды. Алғашында азаматтардың үкімет пен өзара әрекеттесуін жеңілдетуге бағытталған технологиялық инновация ретінде қарастырылған электрондық қызметтер қазір институционалдық өзгерістердің жүйелік факторы ретінде түсініледі: ол үкіметтің құрылымына, билікті бөлуге және мемлекет пен қоғам арасындағы өзара әрекеттесу сипатына әсер етеді.

Түсті: 03.01.2026; Мақұлданды: 25.09.2026; Онлайн қолжетімді: 30.09.2026

«Цифрлық дәуірдегі басқару» (Digital-Era Governance) шеңберінде цифрлық технологиялар процестерді автоматтандыру құралы ғана емес, мемлекеттік функцияларды қайта ұйымдастыру, ашықтықты арттыру және басқаруды қажеттіліктерге бағыттау құралы ретінде қарастырылады. Соңғы жылдары бұл тәсіл GovTech тұжырымдамасына айналды: платформалық шешімдер, деректерді басқару, тізілімдерді біріктіру және проактивті қызметтерді қамтитын кешенді жаңарту. Халықаралық тәжірибе қоғамдық қызметтерді цифрландырудың басқару тиімділігін арттыратынын дәлелдейтін мол эмпирикалық деректер жинады: қызмет көрсету уақыты мен әкімшілік шығындар қысқарады, шешімдердің ашықтығы артады, сыбайлас жемқорлық тәуекелдері азаяды, азаматтардың мемлекетке деген сенімі нығаяды.

Алайда цифрлық мемлекет кеңейген сайын жаңа тәуекелдер туындайды: технологиялық тәуелділік, деректерді басқару мәселелері, ақпараттық жүйелердің төзімділігі және маңызды цифрлық инфрақұрылымның қауіпсіздігі. Геосаяси бәсекелестік күшейіп, жаһандық технологиялық кеңістік бөлшектенген сайын цифрлық платформалар тиімділік құралы ғана емес, мемлекет үшін ықтимал осалдыққа айналады, өйткені олар мүлік, әлеуметтік қамсыздандыру, көші-қон және басқа да стратегиялық маңызы бар сала туралы деректерді өңдейді. Осыдан цифрландырудың екі жақты сипаты туындайды: бір жағынан ол мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру құралы, екінші жағынан – цифрлық жеке сәйкестікті бақылау, деректерді басқару және қызмет көрсету арналарының тұрақтылығы арқылы жүзеге асатын цифрлық егемендіктің элементі.

Бұл мәселе орта табысты елдер, соның ішінде Қазақстан Республикасы үшін ерекше маңызды, өйткені бұл елдер маңызды инфрақұрылымды басқаруда стратегиялық тәуелсіздігін сақтай отырып, жаһандық цифрлық экономикаға интеграциялануға ұмтылады. Соңғы екі онжылдықта Қазақстан цифрлық трансформация жолын тұрақты түрде ұстанды: электрондық үкімет пен цифрлық сәйкестендіруді дамыту, мемлекеттік жүйелерді интеграциялау және қызметтерді онлайн форматқа көшіру елге халықаралық цифрлық даму рейтингісінде мықты орын алуға мүмкіндік берді. Қазақстандық модельдің ерекшелігі – цифрландыруды тек әкімшілік модернизация құралы ретінде ғана емес, мемлекеттік стратегияның маңызды элементі ретінде қабылдауында. Дегенмен академиялық әдебиетте бұл екі аспект – басқарушылық тиімділік және цифрлық егемендік – бөлек қарастырылады: цифрлық мемлекеттің тиімділігін зерттейтін еңбектерде егемендік мәселелері сирек қозғалады, ал цифрлық қауіпсіздікке арналған зерттеулер басқару тиімділігін ескермейді. Бұл әдіснамалық алшақтық кешенді тәсілдің қажеттігін көрсетеді.

Зерттеудің мақсаты – халықаралық тәжірибеге салыстырмалы талдау жүргізу және Қазақстан Республикасының мысалында мемлекеттік қызметтерді цифрландырудың мемлекеттік басқару тиімділігіне қалай әсер ететінін, қандай институционалдық жағдайларда ол мемлекеттік егемендікке сыртқы ықпалдарға кедергі бола алатынын анықтау. Осы мақсатқа жету үшін зерттеу келесі міндеттерді көздейді: мемлекеттік басқарудағы цифрлық трансформацияға қатысты теориялық тәсілдерді үйлестіру; цифрлық қызмет көрсету мен әкімшілік тиімділік көрсеткіштері арасындағы байланысты анықтау; цифрлық мемлекетке қатысты халықаралық тәжірибелерді талдау; Қазақстандағы цифрлық мемлекеттік басқарудың құрылымдық сипаттамаларын талдау; цифрлық инфрақұрылымның ұлттық егемендіктің тұрақтылығын нығайту механизмдерін анықтау. Зерттеудің ғылыми жаңалығы – цифрландыруды талдауда басқаруға негізделген және егемендікке негізделген тәсілдерді біріктіруге бағытталған талпыныста, ал практикалық маңызы – нәтижелерді ҚР цифрлық стратегияларын әзірлеу мен деректерді басқару саясатын қалыптастыруда қолдануға болатындығында.

Зерттеу әдістері мен материалдары. Зерттеудің әдіснамалық негізі саясаттануды талдау құралдарын, институционалдық талдауды және цифрлық жағдайды зерттеудің салыстырмалы әдістерін біріктіретін пәнаралық, аралас әдістерді зерттеу дизайны болып табылады [10]. Бұл таңдау мемлекеттік қызметтерді цифрландырудың бір мезгілде әкімшілік, технологиялық және саяси-институционалдық процесс болып табылатын көп қырлы сипатына байланысты. Зерттеудің негізгі құралы – цифрлық мемлекеттің халықаралық модельдерін салыстырмалы талдау. Салыстырмалы әдіс саясаттануда институционалдық даму заңдылықтарын анықтау және басқарушылық реформалардың тиімділігін бағалау үшін дәстүрлі түрде қолданылады [11]. Зерттеу аясында цифрлық мемлекеттің әртүрлі институционалдық типтерін көрсететін бес ел таңдалды: Эстония толық цифрлық мемлекет моделін (data-driven governance) білдірсе, Сингапур орталықтандырылған GovTech моделін, Корея Республикасы технологиялық тұрғыдан интеграцияланған сервистік модельді, Еуропалық Одақ елдері цифрлық интеграцияның нормативтік-реттеушілік моделін,

ал Қазақстан Республикасы платформалық электрондық үкіметтің гибриді моделін көрсетеді.

Салыстыру халықаралық әдебиетте цифрлық мемлекеттің жетілу белгілері ретінде қарастырылатын сегіз критерий бойынша жүргізілді [3; 8; 9]: ұлттық цифрлық сәйкестік, қоғамдық тіркелімдерді интеграциялау, платформа архитектурасы, проактивті мемлекеттік қызметтер, деректерді басқару, мобильді мемлекеттік қызметтер, цифрлық инфрақұрылымның киберқауіпсіздігі және инфрақұрылымның орналасуы мен басқарылуы.

Әрбір критерийдің анықтамасы мен өлшем көрсеткіштері 1-кестеде ұсынылды:

1-кесте. Цифрлық мемлекеттің жетілу критерийлерін операциялау

Критерий	Анықтамасы	Өлшем көрсеткіштері
Ұлттық цифрлық сәйкестік	Қызметтерге қашықтан қолжетімділікті жеңілдетеді, рәсімдерді оңтайландырады және электрондық қолтаңба мен сәйкестендіруді кеңейтеді	Қашықтан сәйкестендіру үлесі, ЭҚ/сәйкестендіруді пайдалану деңгейі, халықты қамту
Қоғамдық тіркелімдерді интеграциялау	Ведомстволар арасындағы сұрауларды азайтып, қызметтерді автоматтандырады және деректер алмасуды жеделдетеді	Интеграцияланған жүйелер саны, автоматтандырылған қызметтердің үлесі, деректер алмасу деңгейі
Платформа архитектурасы	Мемлекеттік қызметтерді бірыңғай цифрлық арнаға біріктіріп, транзакциялық шығындарды азайтады және қолжетімділікті арттырады	Онлайн қызметтер саны, веб/мобильді пайдаланушылар үлесі
Проактивті мемлекеттік қызметтер	Өтінішсіз қызмет көрсету арқылы азаматтардың қанағаттануын арттырады және мәселелерді тез шешуге мүмкіндік береді	Проактивті қызметтердің үлесі, автоматты төлемдер деңгейі
Деректерді басқару	Басқару шешімдерінің сапасын жақсартып, болжамдау мен талдауды күшейтеді	Деректерді басқару саясатының болуы, деректерді жергілікті сақтау және сақтау стандарттары
Мобильді мемлекеттік қызметтер	Қызметтерге қолжетімділікті кеңейтіп, әкімшілік кедергілерді азайтады және цифрлық операцияларды арттырады	Мобильді транзакциялардың үлесі, қосымша пайдаланушыларының саны
Цифрлық инфрақұрылымның киберқауіпсіздігі	Қызмет көрсетудің тұрақтылығын қамтамасыз етіп, маңызды инфрақұрылымда және азаматтардың сенімін қорғайды	Кибероқиғалардың саны, CERT-тің болуы және жүйенің қауіпсіздік деңгейі
Инфрақұрылымның орналасуы мен басқарылуы	Қызмет көрсетудің болжамдылығын арттырып, цифрлық процестердің төзімділігін күшейтеді және технологиялық тәуелділікті азайтады	Ұлттық деректер орталықтарының үлесі, шетелдік платформаларға тәуелділік деңгейі

Дереккөз: авторлар тарапынан құрастырылған

Осы критерийлер негізінде авторлар елдерді салыстырмалы бағалау үшін авторлық композиттік индекс құрастырды. Әрбір критерий ашық дереккөздер (UNE-Government Survey, DESI, ұлттық статистикалық деректер, нормативтік-құқықтық актілер) негізінде 0-ден 100-ге дейін бағаланып, орташа мән ретінде агрегатталды. Бұл индекс ресми халықаралық рейтинг (мысалы, UN EGI) емес, зерттеу мақсатында елдердің 2015-2024 жылдар аралығындағы салыстырмалы институционалдық динамикасын көрсету үшін қолданылатын аналитикалық құрал болып табылады.

Институционалдық талдау Қазақстандағы цифрландырудың құқықтық және ұйымдық негіздерін – деректерді қорғау заңнамасын, цифрлық трансформация бағдарламаларын, киберқауіпсіздік реттеуін – қарастыру үшін қолданылды [12], ал Қазақстан Республикасының кейс-зерттеуі ұлттық модельді нақты саяси-әкімшілік контексте талдауға мүмкіндік берді [14]: электрондық үкімет порталы, мобильді қызметтер, электрондық сәйкестендіру жүйесі және ведомствоаралық платформалар негізгі талдау бірліктері ретінде алынды. Цифрлық егемендік [16] анықтаған үш өлшем арқылы операциялық тұрғыдан жүзеге асырылды: азаматтардың сандық жеке басын бақылау, мемлекеттік деректердің өмірлік циклын басқару және критикалық ақпараттық инфрақұрылымның төзімділігі.

Нәтижелер мен талқылаулар

Қоғамдық басқарудың цифрлануын зерттеу технологияның мемлекеттік басқарудағы рөліне қатысты өзгеріп отыратын түсініктерді көрсете отырып, бірнеше кезеңді қамтыды. 1990 жылдары цифрландыру негізінен электрондық үкімет тұжырымдамасы аясында, әкімшілік тиімділікті арттыру құралы ретінде қарастырылды [1; 2]. 2000 жылдардың басында әкімшілік рәсімдерді автоматтандырудың өзі жүйелі институционалдық өзгерістерге әкелмейтіні айқын болғаннан кейін, зерттеулер «Цифрлық дәуірдегі басқару» (Digital-Era Governance) тұжырымдамасына қарай дамыды, онда цифрландыру қоғамдық биліктің жаңа институционалдық формасы ретінде түсіндіріледі [3; 4]. Кейінгі кезең платформалық мемлекет пен GovTech тұжырымдамаларын қамтыды: мемлекет қызмет көрсетуші ғана емес, ақпараттық жүйелерді интеграциялаушы және деректер ағындарын үйлестіруші ретінде қарастырыла бастады, ал негізгі элементтерге цифрлық жеке тұлға, тіркелімдердің өзара үйлесімділігі және проактивті қызметтер жатқызылды [5; 6; 9].

Осы басқарушылық дәстүрмен қатар цифрлық егемендік тұжырымдамасы дербес дамып келеді: ол мемлекеттің цифрлық инфрақұрылымды, ақпараттық ағындарды және деректердің өмірлік циклін бақылау қабілеті ретінде түсіндіріледі [16]. Жаһандық цифрлық платформалар мен шекарааралық деректер ағындарының өсуі жағдайында мұндай бақылау аумақты бақылау мен тең саяси күш факторына айналады [17], ал сыртқы технологиялық шешімдерге тәуелділік мемлекеттің осалдығын арттыруы мүмкін екені бөлек атап көрсетіледі [18]. Дегенмен бұл екі дәстүр – басқарушылық тиімділікке бағытталған зерттеулер мен цифрлық егемендікке бағытталған зерттеулер – көбіне қатар өмір сүреді, бірақ өзара аз қиылысады [15].

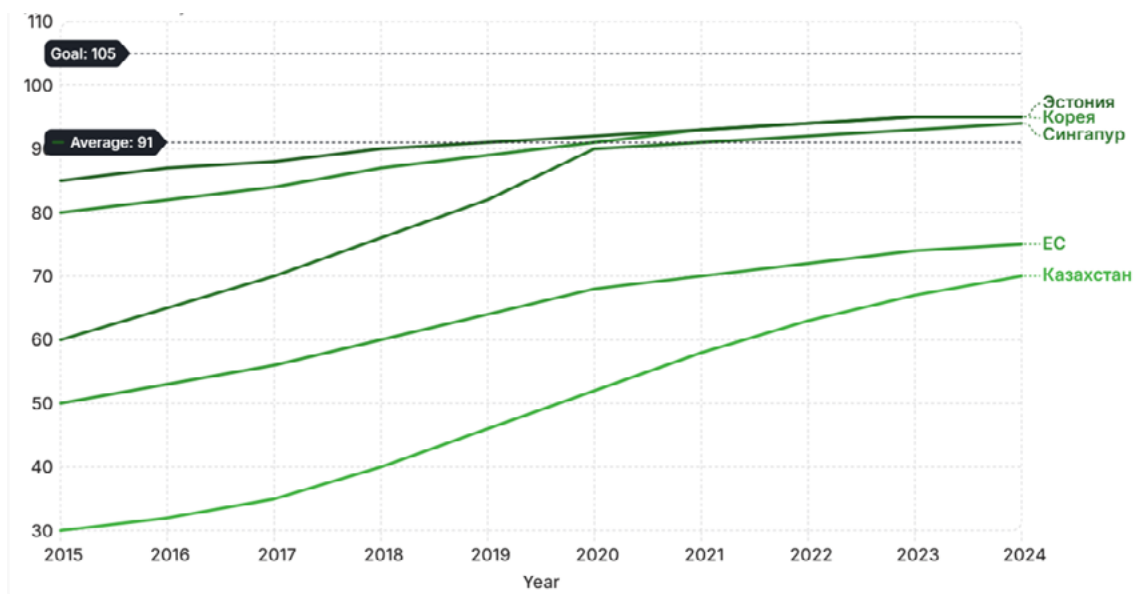
Посткеңестік әдебиетте цифрландыруды зерттеу дәстүрі бірте-бірте әкімшілік модернизация ұғымынан алшақтап келеді. Ресейлік дәстүрде В.Е.Лапин мен С.А.Чугунов цифрландыруды бюрократиялық процестерді оңтайландыру құралы ретінде қарастырса [19], А.В.Клименко мен В.В.Южаков оны мемлекет пен қоғам арасындағы өзара әрекеттестік құрылымын өзгертетін институционалдық трансформация элементі ретінде талдайды [20]; Н.А.Князева мен В.В.Иванов сандық платформаларды мемлекеттік аппаратты біріктіру механизмі ретінде қарастырады [21], ал А.В.Ковалев зерттеулері цифрлық инфрақұрылымды ұлттық қауіпсіздік пен геосаяси тұрақтылықтың элементі ретінде түсіндіреді [22].

Қазақстандық ғылыми әдебиетте цифрландыру зерттеулері негізінен қолданбалы сипатта дамыды. А.Нуркатова мен Б.Сапарбаев цифрландыруды әкімшілік модернизацияның негізгі элементі ретінде, үкіметтік рәсімдердің ашықтығын арттыру мен бюрократиялық кедергілерді азайту құралы ретінде қарастырады [23], ал М.Тәжин мен К.Нұрпейісова оны ақпараттық қоғамды қалыптастырудың кең ауқымды үдерісінің бөлігі ретінде талдайды [24]. Цифрландыру мен мемлекеттік егемендік арасындағы байланыс мәселесі ұлттық әдебиетте әлі де сирек қозғалады, дегенмен көпвекторлы сыртқы саясатты ұстанатын және жаһандық цифрлық үрдістерге терең интеграцияланған Қазақстан үшін бұл мәселе ерекше маңызға ие [25].

Осылайша, әдебиетті талдау сандық мемлекетті зерттеудің электрондық үкіметтің технократиялық тұжырымдамасынан цифрлық трансформацияның институционалдық және геосаяси интерпретацияларына

ауысқанын көрсетеді, алайда басқару мен егемендік тәсілдерін біріктіру – отандық та, халықаралық та әдебиетте – әлі жеткіліксіз дамыған, бұл осы зерттеудің өзектілігін негіздейді.

Халықаралық модельдердің 2015-2024 жылдар аралығындағы динамикасы 1-суретте көрсетілген. Барлық елдерде тұрақты өсу байқалғанымен, өсу қарқыны әртүрлі: Эстония, Корея Республикасы және Сингапур 2020 жылға дейін жедел өсіп, содан кейін жоғары деңгейде тұрақтанды, ал ЕО елдері мен Қазақстан баяу, бірақ үздіксіз өсу траекториясын көрсетеді. Бұл динамика институционалдық ядросы (цифрлық сәйкестік, тіркелімдер интеграциясы, орталықтандырылған үйлестіру) ерте қалыптасқан елдердің тезірек «төбеге» жақындайтынын, ал институционалдық құрылымы әлі толық қалыптаспаған елдердің біртіндеп, бірақ тұрақты серпінмен дамитынын көрсетеді.



1-сурет. Халықаралық цифрлық мемлекет модельдерінің сегіз критерий негізіндегі авторлық композиттік индекс бойынша динамикасы, 2015-2024 жж.

Дереккөз: авторлар тарапынан құрастырылған

Салыстырмалы талдау көрсеткендей, барлық зерттелген елдерде цифрлық сәйкестік, тіркелімдердің интеграциясы және платформалық басқару архитектурасы шешуші рөл атқарады – бұл элементтер қоғамдық қызметтердің тиімділігін қамтамасыз ететін цифрлық инфрақұрылымның өзегін құрайды. Айырмашылықтар негізінен басқаруды орталықтандыру деңгейінде және деректерді басқару тәсілінде байқалады: Эстония мен Сингапур деректерге тікелей мемлекеттік бақылауды сақтайтын орталықтандырылған модельге негізделсе, ЕО елдерінде басымдық реттеушілік механизмдер мен деректерді қорғауға (GDPR негізінде) беріледі, ал Корея технологиялық дамуға сүйенген, бірақ қызметке бағдарланған модельді ұстанады. Қазақстан бұл контексте гибриді модель ретінде сипатталады: қызметтердің қолжетімділігін арттыруға айтарлықтай қол жеткізілгенімен, деректерді басқару мен цифрлық егемендік тетіктері кезең-кезеңімен қалыптасу үстінде.

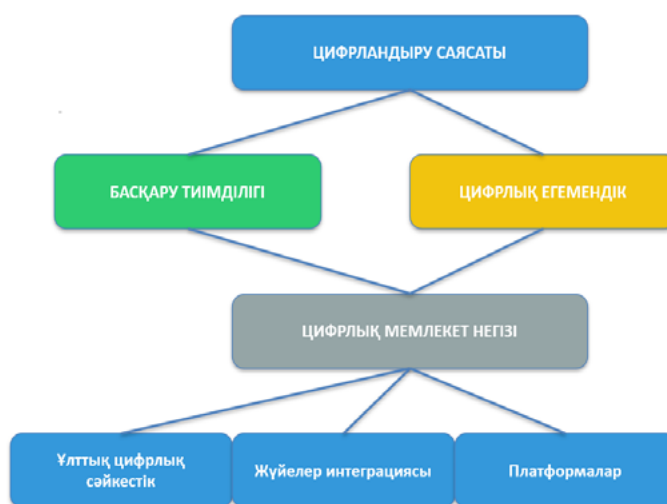
Қазақстан контекстінде цифрландырудың басқарушылық өлшемі бойынша тұрақты серпін нақты статистикамен расталады. 2024 жылы «электрондық үкімет» eGov.kz порталы арқылы азаматтарға 32 млн қызмет көрсетілді, ал мемлекеттік қызметтердің 86,3%-ы мобильді қолданба арқылы қолжетімді болды, ал eGov Mobile қосымшасында 1083 қызмет пен сервис қолжетімді болды [15]. 2025 жылдың қорытындысы бойынша eGov.kz порталының тіркелген пайдаланушылары саны 15,1 млн адамнан асты, ал eGov Mobile қосымшасын 11,7 млн-нан астам азамат пайдаланады (айлық белсенді аудитория – 6,4 млн). Жыл ішінде порталдар арқылы 51,5 млн-нан астам мемлекеттік қызмет көрсетілді, оның жартысына жуығы мобильді қосымша арқылы жүзеге асырылды. Бұл 2008-2024 жылдар аралығында Қазақстанның БҰҰ-ның электрон-

дық үкіметтің даму индексіне (EGDI) 81-ші орыннан 24-ші орынға көтерілуімен тікелей байланысты – ел теңізге шығу мүмкіндігі жоқ мемлекеттер арасында бірінші орынды иеленеді.

Егемендік өлшемі бойынша Қазақстан үш негізгі бағытта дамып келеді. Біріншісі – 2017 жылы қабылданған «Киберщит Қазақстан» кибербауіпсіздік тұжырымдамасы, ол 2024-2025 жылдары «Киберщит-2» түрінде жаңартылып, Ұлттық ақпараттық қауіпсіздік үйлестіру орталығын құруға әкелді; нәтижесінде Қазақстан Ұлттық киберқауіпсіздік индексіне (NCSI) 41-ші орынға көтерілді. Екіншісі – жеке деректерді қорғау институционалдық негізін дамыту, оның ішінде деректерді қорғау жөніндегі уәкілетті органды құру. Үшіншісі – цифрлық сауаттылықты арттыру: 2024 жылы халықтың кибербауіпсіздік бойынша хабардарлығы 80,4%-ға жетті, ал CITIZENSEC.KZ ұлттық білім беру платформасы 41 мың адамды оқытты. Сонымен қатар отандық IT-өнімдердің мемлекеттік секторда қолданылу үлесі 5%-дан төмен болып қалуда – бұл технологиялық тәуелділік пен цифрлық егемендіктің толық институционалдық жетілуі арасындағы алшақтықты көрсетеді. Осылайша Қазақстанның гибриді моделі басқарушылық өлшемде айтарлықтай ілгерілеуге қол жеткізгені мен (EGDI бойынша 24-ші орын, қызметтердің 90%-ы онлайн қолжетімді), егемендік өлшемінде – атап айтқанда, отандық технологиялық база мен деректерді басқарудың толық институционалдық автономиясында – әлі де жетілу үдерісінде тұр.

Салыстырмалы және индикаторлық талдау нәтижесінде халықаралық тәжірибеде мемлекеттік қызметтерді цифрландыру мемлекеттік басқару тиімділігінің көрсеткіштері мен дәйекті түрде байланысты екені анықталды: негізгі әсерге транзакциялық шығындардың төмендеуі, қызметтердің қолжетімділігінің артуы, әкімшілік ашықтық және сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің азаюы жатады. Салыстырмалы талдау сонымен қатар дәйекті институционалдық заңдылықты анықтады: табысты цифрлық мемлекет тер цифрлық сәйкестікті, тіркелімдердің өзара әрекеттесуін және инфрақұрылымды орталықтандырылған үйлестіруді қамтитын біртұтас құрылымдық ядроның айналасында құрылады.

Зерттеудің негізгі қорытындысы – белгілі бір институционалдық жағдайларда цифрландыру мемлекеттік егемендікті нығайтуға да қызмет ете алатынын растау болып табылады. Бұл әсерге цифрлық сәйкестікті бақылау, деректердің өмірлік циклін басқару және маңызды инфрақұрылымның кибертөзімділігін қамтамасыз ету арқылы қол жеткізіледі. Осы үш элемент екі контурдың – басқарушылық тиімділік пен цифрлық егемендіктің – қиылысында тұрып, оларды байланыстырушы буын қызметін атқарады (2-сурет).



2-сурет. Қоғамдық қызметтерді цифрландыру, басқару тиімділігі мен цифрлық егемендік арасындағы өзара байланыс моделі

Дереккөз: авторлар тарапынан құрастырылған

Модель қоғамдық қызметтерді цифрландырудың әкімшілік модернизациядан асып түсетін жүйелік әсер тудыратынын көрсетеді: цифрлық инфрақұрылымның барлық элементтері бір мезгілде басқару тиімділігіне де, мемлекеттік егемендіктің төзімділігіне де әсер етеді. Қазақстан кейсі бұл модельдің практикалық көрінісін растайды – ел басқарушылық өлшемде айтарлықтай ілгерілеуге қол жеткізсе (EGDI бойынша 24-ші орын), ал байланыстырушы үш элементтің (цифрлық сәйкестік, деректерді басқару, кибертөзімділік) институционалдық жетілуі – атап айтқанда отандық технологиялық база – әлі толық қалыптасу үстінде, бұл екі контурдың дамуы бірдей қарқынмен жүрмейтінін көрсетеді.

Осылайша зерттеудің ғылыми жаңалығы басқарушылық және егемендік тәсілдерін біріктіретін цифрландырудың екі контурлы моделін негіздеуде жатыр: цифрландырудың тиімділігі цифрлық мемлекеттің институционалдық дизайнымен анықталады, ал сәйкестікті, деректерді және инфрақұрылымды бақылау оны цифрлық егемендіктің элементіне айналдырады. Орта деңгейдегі мемлекеттер, соның ішінде Қазақстан үшін бұл технологиялық-геосаяси бөлшектену жағдайында стратегиялық маңызға ие.

Қорытынды. Жүргізілген зерттеу мемлекеттік қызметтерді цифрландырудың мемлекеттік басқару тиімділігі мен цифрлық егемендіктің бір мезгілде жүзеге асатын құралы болатынын көрсетті. Халықаралық модельдерді салыстырмалы талдау цифрлық сәйкестік, тіркелімдердің интеграциясы және орталықтандырылған үйлестіру табысты цифрлық мемлекеттердің ортақ құрылымдық ядросын құрайтынын анықтады, ал бұл ядроның үш элементі – цифрлық сәйкестік, деректерді басқару және кибертөзімділік – басқарушылық тиімділік пен цифрлық егемендік контурларын байланыстырушы буын қызметін атқарады.

Қазақстанның кейсі ұсынылған екі контурлы модельдің практикалық растамасы болды: ел басқарушылық өлшемде айтарлықтай нәтижеге қол жеткізсе (EGDI бойынша 81-ші орыннан 24-ші орынға көтерілу), цифрлық егемендік өлшемі – атап айтқанда отандық технологиялық база мен деректерді толық институционалдық автономиямен басқару – әлі жетілу үдерісінде қалуда. Бұл екі контурдың дамуы бірдей қарқынмен жүрмейтінін және институционалдық жетілу сатылы сипатта болатынын көрсетеді. Зерттеудің ғылыми жаңалығы – цифрландыруды талдауда басқарушылық және егемендік тәсілдерін біріктіретін екі контурлы модельді негіздеуде жатыр, бұл отандық та, халықаралық та әдебиетте әлі жеткіліксіз дамыған әдіснамалық алшақтықты жабуға бағытталған. Зерттеу нәтижелерінің практикалық маңызы ұсынылған модель мен операционалдық критерийлерді (2-кесте) ҚР цифрлық трансформация стратегияларын әзірлеу, деректерді басқару саясатын жетілдіру және цифрлық егемендікті нығайту жөніндегі институционалдық шараларды жоспарлау кезінде қолдануға болатындығында. Орта деңгейдегі мемлекеттер, соның ішінде Қазақстан үшін цифрландырудың екі өлшемін теңдей дамыту технологиялық-геосаяси бөлшектену жағдайында стратегиялық маңызға ие болып отыр – бұл мәселе алдағы зерттеулердің жалғасын қажет ететін бағыт болып қала береді.

Авторлардың қосқан үлесі:

А.Е. Ускембаева – зерттеу тұжырымдамасы мен әдіснамасын әзірлеп, теориялық негіздемені қалыптастырды;

Б.А. Габдулина – халықаралық тәжірибеге салыстырмалы талдау жүргізіп, деректерді өңдеді;

Н.С. Пұсырманов – Қазақстан кейсін талдап, қорытындылар мен практикалық ұсынымдарды әзірлеуге қатысты.

Әдебиеттер тізімі

1. Fountain, J.E. (2001) "Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change", Washington: Brookings Institution Press, 251 p.
2. Dyussenov, M. (2025) "Digital governance or digital authoritarianism? The ambiguities of e-government in Kazakhstan", Global Public Administration.
3. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006) "New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance", Journal of Public Administration Research and Theory, 16, 3, pp. 467-494.
4. Margetts, H., Dunleavy, P. (2013) "The Second Wave of Digital-Era Governance: A Quasi-Paradigm for Government on the Web", Philosophical Transactions of the Royal Society A, 371, pp. 1-17.

-
5. Hutchinson, J., Stilinovic, M., Gray, J.E. (2024) "Data Sovereignty: The Next Frontier for Internet Policy?", *Policy & Internet*, 16, 1.
 6. O'Reilly, T. (2011) "Government as a Platform", *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6, 1, pp. 13-40.
 7. Janssen, M., Estevez, E. (2013) "Lean Government and Platform-Based Governance – Doing More with Less", *Government Information Quarterly*, 30, pp. 1-8.
 8. Janssen, M., van Veenstra, A.F. (2015) "Failure of Large Transformation Projects from the Viewpoint of Complex Adaptive Systems", *Information Systems Frontiers*, 17, pp. 15-29.
 9. World Bank. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. Available via the link: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi> (Accessed: 02 February 2026).
 10. Creswell, J.W., Planok Clark V.L. (2018) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 492 p.
 11. Landman, T. (2018) *Issues and Methods in Comparative Politics*. London: Routledge, 336 p.
 12. North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 152 p.
 13. Margetts, H., Naumann, A. (2017) *Government as a Platform: What Can Estonia Show the World?* Available via the link: <https://www.politics.ox.ac.uk/> (Accessed: 02 February 2026).
 14. Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 282 p.
 15. UN DESA. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation. Available via the link: <https://publicadministration.un.org/> (Accessed: 03 February 2026).
 16. Pohle, J., Thiel, T. (2020) "Digital Sovereignty", *Internet Policy Review*, 9, 4, pp. 1-18.
 17. Fratini, S., Hine, E., Novelli, C., Roberts, H., Floridi, L. (2024) "Digital Sovereignty: A Descriptive Analysis and a Critical Evaluation of Existing Models", *Digital Society*, 3, 3, p. 59.
 18. Jansen, B., Kadenko, N., Broeders, D., van Eeten, M., Borgolte, K., Fiebig, T. (2023) "Pushing boundaries: An empirical view on the digital sovereignty of six governments in the midst of geopolitical tensions", *Government Information Quarterly*, 40, 4, p. 101862.
 19. Лапин, В.Е., Чугунов, С.А. (2010) «Электронное правительство: концепции, проблемы и перспективы развития», *Вопросы государственного и муниципального управления*, 3, стр. 25-37.
 20. Клименко, А.В., Южаков, В.В. (2019) *Цифровое государство: трансформация государственного управления в условиях цифровизации*. М.: НИУ ВШЭ, 248 с.
 21. Иванов, В.В., Князева, Н.А. (2020) «Цифровизация государственного управления: институциональные аспекты», *Государственное управление. Электронный вестник*, 80, стр. 45-60.
 22. Ковалев, А.В. (2021) «Цифровая безопасность и государственный суверенитет в условиях глобализации», *Международные процессы*, 19, 3, стр. 102-118.
 23. Нуркатова, А., Сапарбаев, Б. (2018) «Цифровизация государственного управления в Республике Казахстан», *Вестник КазНУ. Серия политология*, 2, стр. 55-62.
 24. Тажин, М., Нурпейсова, К. (2019) «Цифровизация как фактор модернизации государственного управления», *Государство и общество*, 4, стр. 23-30.
 25. Афанасьев, М.Н. (2020) *Цифровое государство и трансформация публичного управления*. М.: РАНХиГС, 210 с.
 26. Кастельс, М. (2004) *Информационная эпоха: экономика, общество и культура*. М.: ГУ ВШЭ, 608 с.

А.Е. Ускембаева, Б.А. Габдулина, Н.С. Пусырманов

¹ *Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан*

² *Институт истории государства, Астана, Казахстан*

(ergalievskaya@gmail.com, bagish68@yandex.kz, Nurbekp89@gmail.com)

**Политика цифровизации государственных услуг: как инструмент эффективности
и цифрового суверенитета (мировой опыт и Казахстан)**

Аннотация. Статья рассматривает политику цифровизации государственных услуг как инструмент повышения эффективности государственного управления и одновременно как механизм обеспечения цифрового суверенитета. Проблема исследования заключается в методологическом разрыве, возникающем из-за того, что в научной литературе эти два измерения чаще всего рассматриваются раздельно. Исследование основано на сравнительном анализе международного опыта, институциональном анализе и кейс-стади Республики Казахстан; в анализ включены модели цифрового государства Эстонии, Сингапура, Республики Корея и стран Европейского союза, а сравнение построено на авторском композитном индексе, разработанном на основе восьми критериев. В работе комплексно рассматриваются управленческие эффекты цифровизации, включая снижение транзакционных издержек, повышение доступности государственных услуг, усиление прозрачности административных процедур и формирование гражданоориентированного управления. Одновременно анализируется влияние цифровизации на цифровой суверенитет, в частности системы управления данными, институты цифровой идентификации и киберустойчивость цифровой инфраструктуры. Результаты показывают, что эффективность цифровизации зависит от институциональной архитектуры цифрового государства: несмотря на то что Казахстан поднялся на 24-е место в индексе развития электронного правительства ООН (EGDI), измерение цифрового суверенитета всё ещё находится в процессе становления. В статье предложена двухконтурная модель, объединяющая управленческий и суверенитетный подходы, применимая при разработке стратегий цифровой трансформации РК.

Ключевые слова: цифровое государство, государственные услуги, цифровизация, цифровой суверенитет, электронное правительство, GovTech, управление данными.

A.E. Uskembayeva, B.A. Gabdulina, N.S. Pussyрманov

¹ *L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan*

² *Institute of State History, Astana, Kazakhstan*

(ergalievskaya@gmail.com, bagish68@yandex.kz, Nurbekp89@gmail.com)

Public Service Digitalization Policy as a Tool for Efficiency and Digital Sovereignty (Global Experience and Kazakhstan)

Abstract. The article examines public service digitalization policy as a tool for improving government efficiency and, simultaneously, as a mechanism for ensuring digital sovereignty. The research problem lies in the methodological gap arising because these two dimensions are most often studied separately in the literature. The study is based on a comparative analysis of international experience, institutional analysis, and a case study of Kazakhstan; the analysis includes digital state models of Estonia, Singapore, South Korea, and European Union countries, with the comparison built on an original composite index developed from eight criteria. The paper examines the managerial effects of digitalization, including reduced transaction costs, improved accessibility of public services, enhanced transparency of administrative procedures, and citizen-oriented governance. It also analyzes the impact of digitalization on digital sovereignty, particularly data governance systems, digital identity institutions, and infrastructure cyber resilience. The findings show that digitalization effectiveness depends on the institutional architecture of the digital state: although Kazakhstan has risen to 24th place in the UN E-Government Development Index (EGDI), the digital sovereignty dimension remains in a process of maturation. The article proposes a dual-contour model integrating managerial and sovereignty-based approaches, applicable to developing Kazakhstan's digital transformation strategies.

Keywords: digital state, public services, digitalization, digital sovereignty, e-government, GovTech, data governance.

References

1. Fountain, J.E. (2001) "Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change", Washington: Brookings Institution Press, 251 p.

-
2. Dyussenov, M. (2025) "Digital governance or digital authoritarianism? The ambiguities of e-government in Kazakhstan", *Global Public Administration*.
 3. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006) "New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 3, pp. 467-494.
 4. Margetts, H., Dunleavy, P. (2013) "The Second Wave of Digital-Era Governance: A Quasi-Paradigm for Government on the Web", *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371, pp. 1-17.
 5. Hutchinson, J., Stilnovic, M., Gray, J.E. (2024) "Data Sovereignty: The Next Frontier for Internet Policy?", *Policy & Internet*, 16, 1.
 6. O'Reilly, T. (2011) "Government as a Platform", *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6, 1, pp. 13-40.
 7. Janssen, M., Estevez, E. (2013) "Lean Government and Platform-Based Governance – Doing More with Less", *Government Information Quarterly*, 30, pp. 1-8.
 8. Janssen, M., van Veenstra, A.F. (2015) "Failure of Large Transformation Projects from the Viewpoint of Complex Adaptive Systems", *Information Systems Frontiers*, 17, pp. 15-29.
 9. World Bank. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. Available via the link: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi> (Accessed: 02 February 2026).
 10. Creswell, J.W., Planok Clark V.L. (2018) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 492 p.
 11. Landman, T. (2018) *Issues and Methods in Comparative Politics*. London: Routledge, 336 p.
 12. North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 152 p.
 13. Margetts, H., Naumann, A. (2017) *Government as a Platform: What Can Estonia Show the World?* Available via the link: <https://www.politics.ox.ac.uk/> (Accessed: 02 February 2026).
 14. Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 282 p.
 15. UN DESA. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation. Available via the link: <https://publicadministration.un.org/> (Accessed: 03 February 2026).
 16. Pohle, J., Thiel, T. (2020) "Digital Sovereignty", *Internet Policy Review*, 9, 4, pp. 1-18.
 17. Fratini, S., Hine, E., Novelli, C., Roberts, H., Floridi, L. (2024) "Digital Sovereignty: A Descriptive Analysis and a Critical Evaluation of Existing Models", *Digital Society*, 3, 3, p. 59.
 18. Jansen, B., Kadenko, N., Broeders, D., van Eeten, M., Borgolte, K., Fiebig, T. (2023) "Pushing boundaries: An empirical view on the digital sovereignty of six governments in the midst of geopolitical tensions", *Government Information Quarterly*, 40, 4, p. 101862.
 19. Lapin, V.E., Chugunov, S.A. (2010) «Elektronnoe pravitel'stvo: koncepcii, problemy i perspektivy razvitiya», *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya*, 3, str. 25-37. [in Russian]
 20. Klimenko, A.V., Juzhakov, V.V. (2019) *Cifrovoe gosudarstvo: transformacija gosudarstvennogo upravleniya v uslovijah cifrovizacii*. M.: NIU VShJe, 248 s. [in Russian]
 21. Ivanov, V.V., Knjazeva, N.A. (2020) «Cifrovizacija gosudarstvennogo upravleniya: institucional'nye aspekty», *Gosudarstvennoe upravlenie. Jelektronnyj vestnik*, 80, str. 45-60. [in Russian]
 22. Kovalev, A.V. (2021) «Cifrovaja bezopasnost' i gosudarstvennyj suverenitet v uslovijah globalizacii», *Mezhdunarodnye processy*, 19, 3, str. 102–118. [in Russian]
 23. Nurkatova, A., Saparbaev, B. (2018) «Cifrovizacija gosudarstvennogo upravleniya v Respublike Kazahstan», *Vestnik KazNU. Serija politologija*, 2, str. 55-62. [in Russian]
 24. Tazhin, M., Nurpejsova, K. (2019) «Cifrovizacija kak faktor modernizacii gosudarstvennogo upravleniya», *Gosudarstvo i obshhestvo*, 4, str. 23-30. [in Russian]
 25. Afanas'ev, M.N. (2020) *Cifrovoe gosudarstvo i transformacija publicnogo upravleniya*. M.: RANHiGS, 210 s. [in Russian]
 26. Kastel's, M. (2004) *Informacionnaja jepoha: jekonomika, obshhestvo i kul'tura*. M.: GU VShJe, 608 s. [in Russian]

Авторлар туралы мәлімет:

Ускембаева А.Е. – PhD докторант, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан.

Габдулина Б.А. – хат-хабарға жауапты автор, тарих ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан.

Пұсырманов Н.С. – PhD, қауымдастырылған профессор, Мемлекет тарихы институты, Астана, Қазақстан.

Ускембаева А.Е. – PhD докторант, Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан.

Габдулина Б.А. – автор для корреспонденции, кандидат исторических наук, ассоциированный профессор, Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан.

Пусырманов Н.С. – PhD, ассоциированный профессор, Институт истории государства, Астана, Казахстан.

Uskembayeva A.E. – PhD student, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan.

Gabdulina B.A. – corresponding author, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan.

Pussyрманов N.S. – PhD, Associate Professor, Institute of State History, Astana, Kazakhstan.



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).