

А.К. Курмангали^{1*}, Л.Х. Матакбаева¹,

А.Т. Байтурбаева¹, Ю. Жаво²

¹Казахский национальный педагогический университет имени Абая, Алматы, Казахстан

² Университет Сорбонна-Нувель, Париж, Франция

*e-mail: a.kurmangali@sorbonne.kz

ПОЛИТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ КАЗАХСТАНА: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В современном мире цифровизация государственного управления играет ключевую роль в повышении эффективности и прозрачности политических процессов. Данное исследование направлено на анализ текущего состояния и перспектив цифровизации политического управления в Республике Казахстан. Цель работы – оценить достигнутые успехи и выявить основные вызовы и препятствия на пути к полноценному внедрению цифровых технологий в государственное управление. Исследование основывается на анализе правовой базы, официальных документов и статистических данных. В работе доказано, что цифровизация способствует повышению качества управленческих решений и оптимизации государственных услуг. Основные результаты исследования показывают, что Республика Казахстан делает значительные шаги в направлении создания устойчивой и эффективной цифровой государственной системы, однако необходимо решить ряд проблем, связанных с законодательным регулированием и подготовкой кадров. Исследование вносит вклад в развитие теоретических и практических основ цифрового государственного управления и может служить основой для дальнейших научных работ в данной области. Практическое значение работы заключается в разработке рекомендаций для оптимизации процессов цифровой трансформации, которые могут быть использованы для корректировки стратегий и программ в области цифровой политики.

Ключевые слова: цифровизация, государство, политическое управление, электронное правительство, информационные технологии.

A.K. Kurmangali^{1*}, L.Kh. Matakbayeva¹, A.T. Baiturbayeva¹, H. Javot²

¹Kazakh National Pedagogical University named after Abai, Almaty, Kazakhstan

²Sorbonne Nouvelle University, Paris, France

*e-mail: a.kurmangali@sorbonne.kz

Political management in the conditions of digitalization of Kazakhstan: condition and prospects

In the modern world, digitalization of public administration plays a key role in increasing the efficiency and transparency of political processes. This study is aimed at analyzing the current state and prospects of digitalization of political administration in the Republic of Kazakhstan. The purpose of the work is to assess the achieved successes and identify the main challenges and obstacles to the full implementation of digital technologies in public administration. The study is based on the analysis of the legal framework, official documents and statistical data. The work proves that digitalization contributes to improving the quality of management decisions and optimizing public services. The main results of the study show that the Republic of Kazakhstan is making significant steps towards creating a sustainable and effective digital government system, but it is necessary to solve a number of problems related to legislative regulation and personnel training. The study contributes to the development of theoretical and practical foundations of digital public administration and can serve as a basis for further scientific work in this area. The practical significance of the work lies in the development of recommendations for optimizing digital transformation processes, which can be used to adjust strategies and programs in the field of digital policy.

Key words: digitalization, state, political management, e-government, information technology.

А.К. Курмангали^{1*}, Л.Х. Матакбаева¹, А.Т. Байтурбаева¹, Ю. Жаво²

¹Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті, Алматы, Қазақстан

²Сорбонна Новель университеті, Париж, Франция

*e-mail: a.kurmangali@sorbonne.kz

Қазақстандағы цифрландыру жағдайындағы саяси басқару: қазіргі ахуалы мен болашағы

Қазіргі әлемде мемлекеттік басқаруда цифрландыру саяси процестердің тиімділігі мен ашықтығын арттыруда шешуші рөл атқарады. Бұл зерттеу Қазақстан Республикасындағы саяси басқарудың ағымдағы жай-күйі мен цифрландыру перспективаларын талдауға бағытталған. Жұмыстың мақсатты-қол жеткізілген жетістіктерді бағалау және цифрлық технологияларды мемлекеттік басқаруға толыққанды енгізу жолындағы негізгі сын-қатерлер мен кедергілерді анықтау. Зерттеу құқықтық базаны, ресми құжаттарды және статистикалық деректерді талдауға негізделген. Жұмыста цифрландыру басқару шешімдерінің сапасын артыруға және мемлекеттік қызметтерді оңтайландыруға ықпал ететіні дәлелденді. Зерттеудің негізгі нәтижелері Қазақстан Республикасының тұрақты және тиімді цифрлық мемлекеттік жүйені құру бағытында елеулі қадамдар жасап жатқанын көрсетеді, алайда заңнамалық реттеу мен кадрлар даярлауға байланысты бірқатар проблемаларды шешу қажет. Зерттеу цифрлық мемлекеттік басқарудың теориялық және практикалық негіздерін дамытуға үлес қосады және осы саладағы одан әрі ғылыми жұмыстардың негізі бола алады. Жұмыстың практикалық маңыздылығы цифрлық саясат саласындағы стратегиялар мен бағдарламаларды түзету үшін пайдаланылуы мүмкін цифрлық трансформация процестерін оңтайландыру бойынша ұсыныстар әзірлеу болып табылады.

Түйін сөздер: цифрландыру, мемлекет, саяси басқару, электрондық үкімет, ақпараттық технологиялар.

Введение

Цифровизация государственного управления становится неотъемлемой частью модернизации политических систем во многих странах мира, отражая глобальные тенденции развития информационных технологий. На примере наше государство активно внедряющей инновации для повышения эффективности публичной администрации и улучшения качества жизни населения, данное исследование анализирует как достигнутые успехи, так и возникающие вызовы в процессе цифровой трансформации. Особенностью данной работы является акцент на анализе влияния цифровых технологий на транспарентность и открытость государственных структур, а также их способность к своевременному и адекватному реагированию на запросы граждан (Мирошниченко, 2018).

Целью статьи является не только описание текущего состояния дел, но и формулировка практических рекомендаций, которые могут способствовать дальнейшему развитию цифровой инфраструктуры и укреплению принципов электронного правительства в Казахстане. Это исследование стремится способствовать более глубокому пониманию процессов, которые необходимо оптимизировать для достижения более высокого уровня интеграции цифровых

технологий в систему государственного управления.

Формирование информационного общества и трансформация традиционных моделей управления под влиянием цифровой революции влекут за собой переосмысливание функций и обязанностей государственных органов. Научное сообщество и практические работники административной сферы вынуждены искать ответы на вопросы, связанные с оптимизацией управленческих процессов, что подразумевает переход от вертикальной структуры управления к более гибким и динамичным формам организационных взаимодействий (Ирхин, 2020).

В контексте этих изменений, особую актуальность приобретает изучение и внедрение передовых информационных технологий способствует повышению прозрачности, открытости и доступности государственных услуг, а также оптимизации процессов принятия решений на всех уровнях административной иерархии, что, в свою очередь, создает предпосылки для более качественного и оперативного реагирования на запросы и потребности граждан, а также укрепления доверия к государственным институтам (Esmark Anders, 2018).

Президент Казахстана Касым-Жомарт Токаев в своем послании народу Казахстана «Справедливый Казахстан: закон и порядок, эко-

номический рост, общественный оптимизм» подчеркнул критическую важность дальнейшего развития цифровизации в стране. Президент выразил необходимость усилить уже достигнутые успехи в этой области, акцентируя внимание на применении технологий искусственного интеллекта в системе «электронного правительства». Он подчеркнул, что Казахстан должен стать страной, где активно развиваются цифровые технологии и широко используется искусственный интеллект, что является приоритетной задачей для правительства.

В контексте экономических реформ президент выделил необходимость полной цифровизации административных процессов, особенно в налоговой сфере для минимизации коррупционных рисков и повышения прозрачности государственного управления. Было выражено мнение о том, что адаптация налоговой политики к меняющимся фискальным условиям, включая пересмотр налоговых ставок, станет ключевым шагом в обеспечении устойчивого экономического роста (Послание Президента Казахстана Касым-Жомарт Токаева, 2024).

Также наш Президент подчеркнул на важность ускорения процессов цифровизации в государственном управлении во время открытия первой сессии Парламента VIII созыва. Он особо акцентировал внимание на необходимости дальнейшей диджитализации законодательной ветви власти, включая парламент и маслихаты всех уровней. Такие меры, по его мнению, могут значительно укрепить доверие населения к органам власти. Электронное правительство, как ключевой элемент современного государственного управления, способно повысить общую эффективность управленческих процессов (статья Живой диалог или формальность? Что даст казахстанцам цифровизация власти, 2023).

Эти инициативы и предложения Президента являются основой для анализа современного состояния и перспектив развития политического управления в условиях цифровизации в Казахстане. Важно отметить, что активное вовлечение всех уровней власти и общественности в процесс цифровой трансформации поможет достичь поставленных целей и обеспечит более высокий уровень управленческой эффективности и открытости власти.

Эксперты подчеркивают, что цифровизация в Казахстане значительно упрощает жизнь граждан, обеспечивая легкий доступ к различным услугам и повышая их прозрачность. Примеры

успешной реализации таких технологий включают развитие электронного правительства, медицинское приложение «Damumed», а также онлайн-услуги, предоставляемые банками. Указанные инновации позволяют гражданам получать необходимые услуги дистанционно, например, записаться на прием к врачу, зарегистрироваться в детский сад или отслеживать очередь на получение арендного жилья, не выходя из дома.

Основной акцент в процессе цифровизации делается не ради самих технологий, а не их способность улучшать качество и доступность услуг. Правильное и эффективное использование цифровых инструментов сокращает бюрократические процессы и делает обслуживание более оперативным и удобным для пользователей, что в конечном итоге повышает уровень их удовлетворенности и доверие к государственным и частным институтам.

Материал и методы

Применяется комплексный подход к анализу доступных данных, а также современных методов исследования в области цифровой трансформации. Исследование базируется на анализе официальных документов, законодательных актах Республики Казахстан, отчетов международных организаций и данных статистических служб. Для оценки текущего состояния и выявления тенденций развития цифрового управления использовать методы состояния и выявления тенденций развития цифрового управления использовались методы качественного и количественного анализа, включая контент-анализ правительственной документации и интервью с ключевыми экспертами в данной области.

Методологическая база включала также сравнительный анализ с практиками других стран, что позволило выявить как успешные кейсы, так и основные проблемы и барьеры на пути к цифровизации. Особое внимание было уделено изучению влияния цифровых технологий на процессы принятия политических решений и управления, а также анализу роли государственных и частных структур в процессе цифровой трансформации.

Кроме того, в исследовании применялись методы моделирования и прогнозирования для оценки будущих тенденций развития цифрового государства в Казахстане. Эти методы позволили сформулировать ряд стратегических реко-

мендаций, направленных на ускорение процесса цифровой трансформации и повышение ее эффективности в контексте политического управления.

Обзор литературы

Многообразие научных исследований, приведенных в странах, успешно осуществивших реформы в сфере государственного управления, в значительной мере формирует базу для оценки преобразований государства как ключевого элемента политической системы. В числе наиболее значимых работ, освещающих различные аспекты создания открытого и электронного правительства, а также цифровизации управленческих процессов стоит выделить исследования (Francoli Mary, Amanda Clarke, 2024; Abu-Shanab, Emad, 2015; Hardy Keiren, Alana Maurushat, 2017; Chatwin, M., & Arku, G., 2017; Bullok, Greer, O'Toole, 2018; Chu Nguyen, 2018; Ruvalcaba-Gómez, E.A., & Valenzuela-Mendoza, R., 2018; Maxat Kassen, 2019; Ingrams, Piotrowski, Berliner, 2020; Кипервар Е.А., Мамай Е.В., Мизя М.С. 2020; Criado, J.I.). Вышеприведенные работы детально рассматривают изменения в институциональной среде и инфраструктуры, которые влияют на развитие государственного управления в эпоху цифровизации общества.

Особое внимание уделяется роли государственно-частного партнерства в создании новых подходов к управлению, что подчеркивает его значимость в процессе формирования современной модели государственной администрации. О значении такого партнерства свидетельствуют исследования (Casady, Eriksson, Levitt, Scott, 2018; Richard Scott, & Michael Garvin, 2019; Casady, 2020; Casady, Eriksson, Levitt, Scott, 2020), а также мнения и исследования видных деятелей (Erlan Karin, 2022, Luke Cavanaugh, 2024, Priya Misra, 2021) подчеркивающие их вклад в разработку инновационных подходов к управлению и внедрению технологических решений в государственные структуры. Указанное сотрудничество способствует созданию условий для более гибкой и адаптивной государственной политики, отвечающей текущим и будущим вызовам.

Также следует подчеркнуть, что европейские институты исследуют проблему в методологии управления изменениями в движении к электронному правительству. В статье «Управление изменениями в правительствах стран ОЭСР»

демонстрируется важность этой методологии. Если эти методологии не будут хорошо структурированы и применены, это приведет к различным трудностям, исследованными в данной статье. Кроме того, это может повлечь негативные последствия в том, что общественность будет не воспринимать или даже отвергнет их. В этой динамике изменений мы различаем, с одной стороны, управление этими изменениями, а с другой стороны, когда изменения вступают в силу, необходимо поддерживать (повышать осведомленность, обучать и т. д.) как участников (сотрудников и т. д.), так и людей, которые получают выгоду от этих новых услуг (Oscar Huerta Melchor, Veikko Liuksia, Askö Lindqvist, Françoise Waintrop, Francesco Verbaro, Joana Ramos, Teresa Ganhão, Emilio Viciano Duro, Isabel Hernández, Thierry Borel, 2008).

Результаты и обсуждение

Реализация административных реформ в Казахстане, особенно в контексте перехода к модели «электронного правительства», играет ключевую роль в повышении эффективности государственного управления и конкурентоспособности страны на мировой арене. В условиях глобализации и динамично изменяющихся технологических реалий, электронное правительство открывает перед государственными институтами новые горизонты для оптимизации управленческих процессов.

Данная концепция основывается на интеграции информационных технологий на всех уровнях управления, что способствует значительному снижению административных преград, упрощению процессов получения государственных услуг и улучшению коммуникации между государством и обществом. Также значительно увеличивается скорость и качество реакции на запросы граждан, что делает управление более отзывчивым и ориентированным на нужды людей.

Основной вызов при реализации модели электронного правительства заключается в обеспечении безопасности данных и защите персональной информации, а также в подготовке квалифицированных кадров, способных эффективно работать в новой информационной среде.

Впечатляющий рост Казахстана в сфере цифрового управления отмечен в последнем отчете «ООН формирования электронного правительства» «UN E-Government Survey 2024», где

республика демонстрирует заметный прогресс, поднявшись на 24-е место в мировом рейтинге развития электронного правительства. Этот скачок на четыре позиции по сравнению с предыдущим отчетом свидетельствует о значительном прогрессе Казахстана в области цифровизации. Особенно важным является тот факт, что в рейтинге учитываются развитие электронных услуг, инвестиции в человеческий капитал и укрепление телекоммуникационной инфраструктуры, что позволяет оценить общее состояние цифровой интеграции страны. Сразу за Казахстаном в рейтинге следует Уругвай на 25-м месте, Швейцария на 26-м месте, Турция на 27-месте, Франция на 34-м месте, Китай на 35-м месте и Канада на 47-м месте.

В категории онлайн-услуг Казахстан демонстрирует впечатляющие результаты, занимая 10-е место по индексу онлайн-услуг (OSI), наравне с мировыми лидерами такими как Южная Корея, Дания и Эстония, опережая при этом такие страны как Китай, Германия и Австралия. В контексте СНГ Казахстан удерживает лидирующие позиции, опережая Российскую Федерацию, Армению, Узбекистан и Азербайджан. Отдельно стоит отметить, что Казахстан является лидером среди стран без выхода к морю, занимая первое место по индексу EGDI, опережая Монголию, Армению и Узбекистан. Кроме того, страна значительно улучшила свои позиции в индексе телекоммуникационной инфраструктуры (ТИ), поднявшись на 23 позиции и заняв 41-е место (Казахстан занял 24 место в мировом рейтинге электронного правительства ООН, 2024).

Согласно данным «Speedtest Global Index», Казахстан находится на 57-м месте из 141 страны по скорости мобильного интернета и на 91-м месте из 174 стран по скорости фиксированного широкополосного интернета (Speedtest Global Index, 2024). Эти позиции отражают текущее состояние телекоммуникационной инфраструктуры страны в сравнении с другими государствами мира. Оценка скоростей интернета важна для понимания уровня цифровой доступности и качества связи, что является ключевым фактором в процессе дальнейшей цифровизации государственных и частных услуг.

Отчет о цифровой информации Казахстана за 2024 год подчеркивает значительные успехи республики в развитие цифровой инфраструктуры и интеграция передовых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн и Интернет вещей (IoT), играют основную роль в модерни-

зации государственного управления. Эти инновации существенно трансформируют подходы к управлению и предоставлению государственных услуг, делая их не только более доступными, но и значительно увеличивая их прозрачность для граждан. Внедрение цифровых технологий способствовало не только улучшению интерактивности и доступности услуг, но и повысило из качество, что, в свою очередь, укрепило позиции Казахстана на мировой арене как одного из лидеров в области цифровой трансформации.

Сравнивая инновационную активность Казахстана с показателями стран, Организация экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР), можно отметить, что хотя Казахстан демонстрирует определенный прогресс, до уровня ведущих развитых государств ему еще далеко. В 2020 году доля организаций, занимающихся инновациями в Казахстане, составила 11,5 %, что значительно ниже среднего уровня по ОЭСР, равного 53%. Следует отметить, что в странах ОЭСР около 70 % рабочих мест в частном секторе приходится на инновационно-активные компании. Инновационная активность казахстанских предприятий испытывает колебания: если в 2020 году показатель составлял 17,7%, то в 2021 году он снизился до 15%. Кроме того, доля инновационной продукции в сфере информационных технологий и связи снизилась с 2,67 % в 2020 году до 2,62 % в 2021 году, что подчеркивает наличие препятствий на пути цифровизации экономики страны.

Такие цифровые инструменты как «Электронное правительство» и «Информационный Казахстан-2020» значительно повлияли на развитие Казахстана в технологической области, в том числе, приведя к значительным экономическим выгодам. Экономическая эффективность принятых мер в период с 2018 по 2021 год достигла 1629,196 млрд тенге. Благодаря цифровизации, 99% населения теперь имеют доступ к интернету, и свыше 90% государственных услуг предоставляются в онлайн формате. Примерно 5% крупных и средних предприятий активно используют элементы Индустрии 4.0, что демонстрирует широкое проникновение современных технологий в бизнес-среду.

Вместе с тем, расширение инфокоммуникационной инфраструктуры и внедрение технологии 5G способствуют повышению технологической оснащенности страны. Электронная коммерция увеличилась с 2,2% до 5,2% к 2020 году, что отражает рост объемов онлайн-тор-

говли. Кроме того, создание специализированных цифровых ферм в целях обработки криптовалют и претворение в жизнь проектов модельных фабрик и интеллектуальных месторождений, обеспечивает интеграцию цифровых технологий в различные отрасли экономики (Концепция цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023-2029 годы, 2023).

В Казахстане интенсивно развивается структура электронного правительства, которая охватывает основные базы данных, информационные системы в различных отраслях и интерфейсы для обмена данными. Центральный компонент этой системы – шлюз «Smart Bridge», который играет ключевую роль в интеграции разнообразных государственных информационных ресурсов. В дополнение к этому, предоставляется широкий ассортимент услуг для граждан и бизнеса, включая системы «E-License» для лицензирования и «Smart Data Ukimet», предназначенные для сбора и анализа данных. Цифровые проекты, такие как «Цифровая карта семьи» и «e-Otinish», направлены на упрощение взаимодействия граждан с государственными структурами, предоставляя инструменты для мониторинга и управления личными и семейными данными.

Действующее мобильное приложение «e-Gov Mobile» обеспечивает возможность казахстанцам получать государственные услуги непосредственно через устройства сотовой связи, тем самым, значительно упрощая процесс их запроса и улучшая доступность этих услуг. Показанная интегрированная система играет важную роль в усилении прозрачности и повышении эффективности государственного управления, обеспечивая гражданам удобный доступ к необходимой информации и услугам.

Параллельно в Казахстане активно развивается инновационный кластер «Парк инновационных технологий». Национальное агентство по развитию инноваций «QazInnovations», автономная организация образования «Назарбаев университет» и Международный технопарк информационно-технологических стартапов «AstanaHub». Указанные организации играют ключевую роль в стимулировании развития высокотехнологичных отраслей в стране.

В 2022 году в республике было зарегистрировано 10 989 IT-компаний, что свидетельствует о значительном росте IT-технологий. Кроме того, в конце 2022 года число информационно-

технологических стартапов, получающих поддержку от технопарков, инкубаторов и акселераторов, составило 1014, а общее количество действующих IT-компаний увеличилось до более чем 7 тысяч. В 2021 году IT-компании уплатили налогов на сумму 122 млрд тенге, что подчеркивает значимый вклад отрасли в экономику Казахстана. Данные свидетельствуют о динамичном развитии IT-сектора, его растущей роли в экономической структуре страны и способности привлекать капитал через инновационные проекты (Концепция цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023-2029 годы, 2023).

В Казахстане длительное время предпринимаются попытки создать новую модель государственного управления, включающую бизнес-методы, однако результаты этих усилий остаются недостаточно масштабными и значимыми. Основная проблема заключается в том, что традиционная вертикальная структура государственного управления часто противоречит новым горизонтально ориентированным и процессно настроенным подходам. По итогам послания Президента Республики Казахстан начиная с 2020 года был дан старт разработке национальных проектов, направленных на решение конкретных задач и целей страны. Данные проекты задумывались как средство для объединения усилий различных государственных органов вокруг значимых проблем и целей, тем самым изменяя подход к управлению и координации государственных инициатив. Вместо разрозненной работы каждого ведомства по отдельности, предполагалось создать сфокусированное взаимодействие на решении общих задач.

Основная роль в отслеживании и управлении прогрессом национальных проектов была возложена на Национальный проектный офис при Правительстве Казахстана. Данный орган должен был оперативно реагировать на вызовы и управлять процессами в реальном времени, используя цифровые технологии для мониторинга и корректировки курса выполнения проектов. Главная цель Проектного офиса – обеспечить эффективное управление проектами, что включает инициирование и реализации программ, а также цифровизации правительственных процессов. Работа офисов направлена на соблюдение принципов открытости, что предусматривает вовлечение в процессы не только не только государственных служащих, но и представите-

лей бизнеса, экспертного сообщества и гражданского сообщества.

Процесс цифровой трансформации в государственном управлении Казахстана сталкивается с определенными сложностями, несмотря на значительные усилия по созданию национальных проектов. Простое перенесение аналоговых процессов в цифровую среду без их глубокой переработки и адаптации к новым условиям часто не приносит ожидаемых результатов и может даже усложнить существующие процедуры. Что может привести к увеличению сложности процессов, потере их осмысленности и даже к демотивации государственных служащих. Проблема часто заключается в том, что цифровизация воспринимается как техническое задание, а не как комплексная реформа подходов и методов работы. Репликация устаревших процессов в цифровой формат сохраняет старую вертикальную модель управления, которая не способствует развитию горизонтального взаимодействия и межведомственной координации, что ограничивает возможности для инновации и эффективного решения реальных проблем граждан.

Для устранения этих недостатков и эффективного продвижения цифровой трансформации необходимо пересмотреть подходы к внедрению новых технологий, фокусируясь на переосмыслении и оптимизации процессов. Важно устанавливать механизмы для глубокого анализа и мониторинга изменений, что позволит адаптировать процессы под реальные потребности пользователей и обеспечить их участие в развитии государственных услуг, что требует не только технических изменений, но и культурной трансформации внутри государственных структур.

Важно, чтобы государство не только реагировало на явные потребности граждан, но и умело выявлять скрытые проблемы. Эффективное государственное управление означает фокусирование на создании ценности для граждан, что предполагает разработку продуктов и услуг, необходимых им в повседневной жизни и в самых разных, иногда даже противоречивых обстоятельствах, что подразумевает глубокое изучение повседневной жизни граждан, анализ их обращений и жалоб в государственные органы. Важной частью процесса являются погружение в реальные жизненные ситуации людей, понимание их взаимодействия со средой, информацией и другими людьми (Концепция цифровой трансформации Казахстана, 2022).

Также анализ работы компонентов «электронного правительства» Казахстана выявил

несколько ключевых недостатков, которые влияют на взаимодействие с пользователями услуг. Одним из основных проблемных аспектов является отсутствие централизованного мониторинга процесса оказания государственных услуг, что означает, что граждане не могут одинаково взаимодействовать с различными каналами получения услуг. Это влечёт за собой отсутствие единой системы подачи заявок и контроля за их исполнением через различные платформы, что создаёт неудобство для пользователей. Кроме того, услуги предоставляются через разные каналы, которые могут значительно отличаться друг от друга по своему функционалу, и это делает систему сложной для понимания и использования. С 2020 года в республике активно ведется работа по реинжинирингу предпринимательских процессов государственных органов, что означает процесс переход от обособленности каждого ведомства к формированию единой архитектуры «электронного правительства», что должно улучшить интеграцию и взаимодействие всех компонентов системы.

На базе созданный унифицированный структуры, в Республике Казахстан начат процесс перехода к платформенной модели цифровизации. Процесс платформизации включает в себя создание экосистемы микросервисов, что обеспечивает более глубокую интеграцию данных и сервисов, улучшая общую производительность и доступность услуг для граждан, а также увеличивая прозрачность и открытость государственного управления.

В рамках цифровой трансформации в Казахстане разрабатывается платформа, которая функционирует как экосистема с участием трех ключевых групп: государства, граждан и бизнеса. Эти группы традиционно играют важную роль в социально-экономическом развитии республики и имеют различные интересы, которые цифровая трансформация помогает удовлетворить.

Государство нацелено на повышение уровня управления, адаптации к технологическим изменениям и усиление международной конкурентоспособности. Цифровизация способствует более оперативному и качественному принятию стратегических решений, улучшает удовлетворенность государственными сервисами и повышает общую эффективность управления.

Вместе с тем, казахстанцы, как основные потребители государственных услуг, заинтересованы в повышении качества и расширении спектра предоставляемых электронных услуг. Применение цифровых технологий позволяет

сократить время на взаимодействие с госорганами, уменьшить стоимость услуг, минимизировать субъективизм при их предоставлении и повысить общую безопасность и стабильность жизненной среды.

Бизнес-структуры заинтересованы в создании государством технологических платформ и инфраструктуры, которые могут использоваться в целях развития коммерческой деятельности. Цифровизация обеспечивает такие эффекты как снижение затрат, доступ к новейшим технологиям и способствует созданию эффективного законодательства, обеспечивая получение государственной поддержки для работы на международных рынках.

В соответствии с этим, формулирование подобного подхода обеспечит реализацию эффективной системы, где взаимодействие всех субъектов основывается на правовых нормах. В свою очередь, технологическая архитектура обеспечит функциональность и взаимосвязь компонентов платформы. Основной целью каждого из участников процесса является увеличение скорости, качества и доступности предоставляемых услуг, ускорении процессов их обновления и изменения, а также сокращение государственных расходов. Указанные факторы являются определяющими для ключевых компонентов и функциональности архитектуры цифровой платформы, делая ее максимально эффективной для всех заинтересованных сторон.

Переход к модели управления, основанной на данных «Data-driven government», является ключевым аспектом цифровой трансформации в Казахстане, что предполагает принятие всех государственных решений на основе верифицированных данных, сравнительной аналитики и обоснованных прогнозов. Такая стратегия позволяет формировать политику, опирающуюся на конкретные факты, и точно прогнозировать последствия внедрения новых инициатив.

В связи с этим, определяющая цель такой трансформации состоит в сборе и аналитической обработке данных из государственных и коммерческих источников. Здесь имеются в виду статистические, финансовые, налоговые данные и другая информация, находящиеся под контролем государства. В свою очередь, цифровая интеграция этих данных обеспечивает государственные органы актуальной и своевременной информацией для эффективного принятия управленческих решений.

Особый статус в этой модели является цифровой сбор данных о производстве, обороте то-

варов и услуг, а также о использовании и переработке природных ресурсов, что обеспечивает государственным органам доступ к своевременной и полной информации, необходимой для обоснованных управленческих решений.

Все эти мероприятия, направленные на цифровую трансформацию, создают устойчивую основу для адаптации и повышения качества государственного управления в контексте цифровой эпохи. В рамках данной политики разработка и совершенствование информационно-аналитической системы «Smart Data Ukimet» будет ведущим составляющим этого процесса. Система будет способствовать стандартизации и управлению нормативно-справочной информацией в различных секторах, ускоряя интеграцию всех государственных органов в «Smart Data Ukimet», что позволит обеспечить более быстрый и эффективный доступ к обновленным данным.

Формирование управленческих целей и задач и их трансформация в цифровой формат обеспечит значительные выгоды, такие как исключение малоэффективных процессов и уменьшение объема рутинных задач. Изменение способствует устранению избыточных функций и повышает эффективность государственного управления, делая его более гибким и соответствующим современным требованиям.

Государственный бюджет, созданный в цифровой реальности, несомненно, повысит прозрачность процесса его формирования и исполнения. Такая платформа обеспечивает публикацию всех требуемых документов на соответствующем этапе бюджетного процесса в форматах, доступных и понятных для пользователей. Таким образом, это позволяет казахстанцам более доступно получить и проанализировать информацию о государственных расходах, что обеспечит повышение ответственности и открытости властей.

Кроме того, развитие и постепенное расширение системы управления бизнес-процессами на базе использования облачных технологий обеспечит эффективную адаптацию властных органов в цифровом формате предоставления государственных услуг и исполнения управленческих задач. Система будет способствовать улучшению взаимодействия между различными государственными структурами, повышению их оперативности и эффективности.

В рамках данных мер, будет продолжена инициатива по автоматизации стандартных задач, что улучшит сервисное обслуживание и снизит затраты на информационные технологии.

Это поможет минимизировать ручной труд и сделать процессы более надежными и менее затратными, что в свою очередь усилит эффективность управления государственными ресурсами.

Применение технологий больших данных и искусственного интеллекта становится основополагающим элементом в переходе к сервисно-ориентированной модели управления. Создание единой аналитической системы для государственных органов позволит отказаться от ручного сбора данных, существенно автоматизируя этот процесс. Также, развитие концепции «открытого правительства» усилит прозрачность и ответственность властей, предоставляя гражданам возможность активного участия в управлении государством и повышения эффективности государственных мероприятий в реальном времени.

Внедрение открытой архитектуры API создаст новый уровень взаимодействия с частным сектором, позволяя более эффективно использовать ресурсы и цифровую инфраструктуру, что обеспечит глубокую интеграцию государственных услуг в коммерческие экосистемы через негосударственные информационные ресурсы, действующие как клиентская сторона.

Портал «Открытое правительство» станет более удобным и привлекательным для пользователей благодаря учету их мнений и предложений. Заключительный этап включает установление стандартов открытости и пользовательских подходов, упрощающих доступ к услугам и информации, что значительно улучшит качество взаимодействия граждан с государством.

В современной практике государственного управления пространственные данные становятся неотъемлемым активом, способствующим устойчивому социально-экономическому развитию страны. Создание условий для доступа и эффективного использования этих данных важно для решения широкого спектра задач, от урбанистического планирования до экологического мониторинга.

Для улучшения практического использования и привлекательности открытых данных, рекомендуется организация национальных и региональных инновационных чемпионатов. Такие мероприятия способствуют стимулированию разработки новых приложений и решений, использующих открытые данные для решения насущных социальных вопросов.

Чтобы поддерживать пространственные данные в актуальном и унифицированном со-

стоянии, необходима модернизация системы государственного геодезического обеспечения, включая установку единой системы координат и создание доступных карт, стандартизированных по форматам и структурам данных, что обеспечит точность и согласованность данных, что имеет критическое значение для всех пользователей.

Интеграция различных кадастров в единое информационное пространство автоматизирует множество процедур и обеспечит автоматическое отображение каждого нового объекта, такого как дома или дороги, на картах. Также это повысит качество и доступность государственных услуг в таких областях, как земельные отношения, строительство, природопользование и другие.

В рамках цифровизации государственных услуг планируется применение платформенного подхода, который предусматривает предоставление услуг через максимально удобные пользовательские интерфейсы. Это будет включать интеграцию систем идентификации, электронных подписей и баз данных упрощая доступ к услугам через различные сервисы что потребует усиленной интеграции информационных систем государственных и квазигосударственных структур.

Основным новшеством станет внедрение проактивного подхода к оказанию услуг, при котором услуги будут предоставляться автоматически на основе анализа данных о гражданах, их потребностях и жизненных обстоятельствах, еще до официального обращения за помощью, что упростит процедуру получения услуг, сократит время их оформления и повысит качество обслуживания.

Цифровизация взаимодействия между государством и бизнесом ориентирована на снижение транзакционных издержек и повышение прозрачности решений, принимаемых государственными органами что способствует более эффективному и открытому государственному управлению. Особенно важно для инвестиционных проектов с участием государства, где необходимость в быстром и эффективном обмене информацией критически важна. Для облегчения этих процессов государство запускает различные информационно-коммуникационные сервисы. Платформы предназначены для того, чтобы участники рынка могли эффективно обмениваться знаниями и компетенциями на различных этапах подготовки и реализации проектов. На-

пример, на начальном этапе «Trouble Shooting» можно быстро решать возникающие проблемы и находить необходимые ресурсы и кадры. Также важным аспектом является создание так называемых «проектных офисов», которые обеспечивают эффективное взаимодействие всех участников проекта на всех этапах его реализации. Эти офисы служат мостом между правительством, частным сектором и другими заинтересованными сторонами, упрощая процесс подбора и привлечения партнеров для запуска и выполнения проектов.

Цифровая инфраструктура, становясь все более интегрированной и доступной, играет основную роль в обеспечении своевременного доступа к актуальной и надежной информации о рынке, текущих проектах и инициативах, что крайне важно для быстрого реагирования на изменения в экономической среде и оптимизации управленческих решений.

Исследование показывает, что наша страна значительно продвинулась в развитии цифрового государства, однако для достижения уровня устойчивого социально-экономического развития необходимо реализовать ряд стратегических инициатив. Развитие цифрового государства требует не только внедрения передовых технологий, но и глубокого переосмысления культуры управления, подходов к образованию и правовой базы. Так, применение аналитики больших данных и искусственного интеллекта должно стать основой для принятия управленческих решений, что позволит не только повысить эффективность государственных услуг, но и способствует более тесному взаимодействию между государством и гражданами. Также необходимо создание открытой и модульной платформы для цифровых госуслуг. Такая платформа позволит интегрировать различные услуги и сделать их доступными для граждан и бизнеса через единый цифровой портал.

Тем не менее, для успешной цифровой трансформации необходима надежная защита данных. На основе опыта и отчетов о цифровизации европейских государств и текущих глобальных геополитических изменениях необходимо больше сосредоточиться на защите от кибератак, которые в настоящее время являются настоящим бедствием, в том числе для Европы. Централизация баз данных и отсутствие обучения персонала использованию новых инструментов являются двумя основными факторами, которые

позволят противостоять этим атакам, которые парализуют администрации, больницы и предприятия одним щелчком мыши. И это без учета значительных финансовых потерь, вызванных этими атаками. Многие страны создают специальные отделы для борьбы с киберпреступностью. Важно исследовать и претворять их опыт в республике.

Усиление кибербезопасности и создание законодательных и технических мер для защиты личной информации станут критически важными аспектами, на которые следует обратить особое внимание. Кроме того, улучшение цифровой грамотности среди населения и государственных служащих позволит повысить их вовлеченность в процессы цифровизации и использование новых сервисов.

Выводы и заключение

Исследование показывает, что наша страна значительно продвинулась в развитии цифрового государства, однако для достижения уровня устойчивого социально-экономического развития необходимо реализовать ряд стратегических инициатив. Развитие цифрового государства требует не только внедрения передовых технологий, но и глубокого переосмысления культуры управления, подходов к образованию и правовой базы. Так, применение аналитики больших данных и искусственного интеллекта должно стать основой для принятия управленческих решений, что позволит не только повысить эффективность государственных услуг, но и способствует более тесному взаимодействию между государством и гражданами. Также необходимо создание открытой и модульной платформы для цифровых госуслуг. Такая платформа позволит интегрировать различные услуги и сделать их доступными для граждан и бизнеса через единый цифровой портал.

Тем не менее, для успешной цифровой трансформации необходима надежная защита данных. Усиление кибербезопасности и создание законодательных и технических мер для защиты личной информации станут критически важными аспектами, на которые следует обратить особое внимание. Кроме того, улучшение цифровой грамотности среди населения и государственных служащих позволит повысить их вовлеченность в процессы цифровизации и использование новых сервисов.

	Текущий уровень		Ориентированное на данное	Цифровое	Смарт
	e-GOV 2.0	Открытое			
Уровень зрелости	1	2	3	4	5
Ключевая цель	Решение первоочередных задач, эффективность	Прозрачность и открытость	Межведомственное взаимодействие, обмен данными	Предиктивные и проактивные услуги	Оцифрованные жизненных ситуаций
Стратегия решения каналов предоставления услуг	Государственный портал	Государство как платформа	Негосударственные каналы	Омникальность предоставления услуг	Умные устройства, интеллектуальные интерфейсы
Технологический фокус	Продукты традиционных ИТ поставщиков	Открытые данные и программные сервисы для доступа к ним	Использование данных государственного и коммерческого сектора	«Интернет вещей» как источник данных	Искусственный интеллект
Ключевые показатели успешности	% услуг, оказанные через электронные каналы	Кол-во наборов открытых данных, доступных обществу	Кол-во сервисов, основанных на открытых данных	% используемых данных от устройств	% сокращение кол-ва услуг

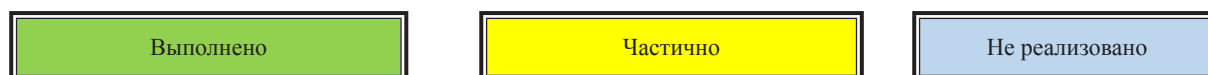


Рисунок 1 – Диаграмма Гартнера – модель зрелости цифрового управления в Республике Казахстан

Приведенный на рисунке 1 график Гартнера представляет собой модель зрелости цифрового управления в Казахстане, разработанную на основе пяти последовательных уровней развития от «e-Gov 2.0» до «Смарт». Показанная модель иллюстрирует стратегическое направление движения государственного управления от основного использования ИТ-технологий к полноценной интеграции передовых цифровых инноваций и искусственного интеллекта.

Проанализировав указанные уровни развития, мы приходим к следующему выводу:

1. e-Gov 2.0 ориентирован на решение первоочередных задач и повышение общей эффективности государственных порталов.

2. Открытое управление уделяет внимание прозрачности и доступности информации через государственные платформы, что способствует увеличению доверия и вовлеченности граждан.

3. Ориентированное на данные – это уровень, который акцентирует на межведомственном взаимодействии и обмене данными, что критически важно для создания эффективной и взаимосвязанной системы управления.

4. Цифровое управление включает предиктивные и проактивные подходы к оказанию услуг, что позволяет государству предвосхищать

потребности граждан и бизнеса, повышая тем самым качество и оперативность услуг.

5. Смарт – на этом уровне внедряются интеллектуальные интерфейсы и умные устройства, что существенно трансформирует взаимодействие между государством и обществом, предлагая оцифрованные решения жизненных ситуаций и создавая основу для устойчивого развития.

Казахстан уже достиг значительных успехов в развитии цифрового государства, однако перед страной стоит задача дальнейшего углубления этого процесса для достижения целевого уровня «смарт».

Процесс цифровизации в Казахстане имеет стратегическое значение для дальнейшего социально-экономического развития страны. Основываясь на достигнутых результатах, необходимо сосредоточить усилия на создании инклюзивной, безопасной и эффективной цифровой среды. Это потребует совместной работы государства, общественных организаций, бизнеса и международных партнеров. Только комплексный и системный подход к цифровизации позволит реализовать потенциал цифровых технологий для улучшения качества жизни граждан и повышения глобальной конкурентоспособности Казахстана.

Литература

- Abu Shahab, Emad A. Reengineering the open government concept: an empirical support for a proposed model // *Government Information Quarterly*. – 2015. – №32 (4). – p. 453-63.
- Bullock Justin B., Robert a. Greer, Laurence J. O'Toole Jr. Managing risks in public organizations: A conceptual foundation and research agenda // *Perspectives on Public Management and Governance*. – 2018. – №2 (1). – p. 75-87.
- Casady C.B., Eriksson K., Levitt R. E., Scott W.R. (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective // *Public Management Review*. – 2020. – № 22(2). – p. 161-183.
- Casady C.B., Erikson K., Levitt R.E., Scott, W.R. Examining the state of public-private partnership (PPP) institutionalization in the United States // *Engineering Project Organization Journal*. – 2018. – №8(1). –p. 177-198.
- Casady C.B., Examining the institutional drivers of public-private partnership (PPP) market performance: A fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA) // *Public Management Review*. – 2020. – №1 -25.
- Oscar Huerta Melchor, Veikko Liuksia, Asko Lindqvist, Françoise Waintrop, Francesco Verbaro, Joana Ramos, Teresa Ganhão, Emilio Viciania Duro, Isabel Hernández, Thierry Borel Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework // *OECD Working Papers on Public Governance*. – 2008. – No. 12.
- Chatwin, M., & Arku, G. (2017). Beyond Ambiguity: A Practical Framework for Developing and Implementing Open Government Reforms. *JeDEM – Ejournal of EDemocracy and Open Government*, 9(1), 52-78.
- Chu v. Nguyen Problems of developing and transition economies // *Pages 80-94 Published online*. – 2018. Цифровое государственное управление: вероятные риски и новые возможности // *Креативная экономика*. – 2020. – № 10. – с. 2223-2242. – doi: 10.18334/ce.14.10.110882 (дата обращения: 15.06.2025).
- Criado, J., Ruvalcaba-Gomez, E.A., & Valenzuela-Mendoza, R. (2018). Revisiting the Open Government Phenomenon. A Meta-Analysis of the International Literature. *JeDEM – EJournal of EDemocracy and Open Government*, 10(1), 50-81.
- Esmark Anders. Maybe it is time to rediscover technocracy? An old framework for a new analysis of administrative reforms in the governance era // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 2016. – № 27 (3). –p. 501 – 16.
- Francoli Mary, Amanda Clarke What's in a name? a comparison of 'open government' definitions across seven Open Government Partnership members // *Journal of eDemocracy*. – 2014. – № 6 (1). – p. 248-66.
- Hardy Keiren, Alana Maurushat Opening up government data for Big Data analysis and public benefit // *Computer Law & Security Review*. – 2017. – № 33 (1). –p. 30-7.
- Ingrams A, Piotrowski S, Berliner D. Learning from Our Mistakes; Public Management Reform and the Hope of Open Government // *Perspectives on Public Management and Governance*. – 2020. – № 4.
- Ирхин Ю.В. Классические и цифровые подходы в государственном управлении в условиях пандемии коронавируса // *Ars Administrandi*. – 2020. – №3. – с. 367-384. – doi: 10.17072/2218-9173-2020-3-367-384. (дата обращения: 15.06.2025).
- Казахстан занял 24 место в мировом рейтинге электронного правительства ООН/ <https://ortcom.kz/ru/novosti/1726638943> (дата обращения: 15.06.2025).
- Luke Cavanaugh. Kazakhstan's digital government moment in the sun/ <https://www.globalgovernmentforum.com/kazakhstans-digital-government-moment-in-the-sun/> (дата обращения: 15.06.2025).
- Maxat Kassen, 2019. "Open data and e-government – related or competing ecosystems: a paradox of open government and promise of civic engagement in Estonia," *Information Technology for Development, Taylor & Francis Journals*, vol. 25(3), pages 552-578, July.
- Мирошниченко Н.В. Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. / монография. – Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2018. – 120 с.
- Послания Президента Казахстана Касым-Жомарт Токаева народу Казахстана «Справедливый Казахстан: закон и порядок, экономический рост, общественный оптимизм» от 2 сентября 2024 года / <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazakhstana-spravedlivyy-kazakhstan-zakon-i-poryadok-ekonomicheskij-rost-obshchestvennyy-optimizm-285014> (дата обращения: 15.06.2025).
- Постановление Правительства Республики Казахстан «Об утверждении Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023 – 2029 годы» от 28 марта 2023 года № 269 / <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000269> (дата обращения: 15.06.2025).
- Priya Misra. Kazakhstan's Digital Revolution: The Right Time, The Right Policies, and the Right Investors/ <https://caspiantpolicy.org/research/regional-central-asia/kazakhstans-digital-revolution-the-right-time-the-right-policies-and-the-right-investors> (дата обращения: 15.06.2025).
- Проект – Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности. Цифровое государство. Концепция цифровой трансформации Казахстана. Data-driven government для цифровой экономики. – Нур-Султан. 2022год.
- Richard Scott, & Michael Garvin (Eds.) 2019. Public-private-partnerships for infrastructure development: Finance, stakeholder alignment, governance (pp. 188-204). Edward Elgar Publishing.
- Speedtest Global Index. Ranking mobile and fixed broadband speeds from around the world on a monthly basis / <https://www.speedtest.net/global-index/kaz/ru/> (date of access: 15.06.2025).
- Живой диалог или формальность? Что даст казахстанцам цифровизация власти/ <https://liter.kz/zhivoi-dialog-ili-formalnost-chto-dast-kazakhstansam-tsifrovizatsiya-vlasti-1681988552/> (дата обращения: 15.06.2025).
- Эрлан Карин. Советник Государства Казахстана выступил на экспертном форуме в Астане о политических трансформациях/ <https://astanatimes.com/2022/10/kazakhstans-state-counselor-addresses-expert-forum-in-astana-on-political-transformation/> (дата обращения: 15.06.2025).

References

- Abu Shahab, Emad A. Reengineering the open government concept: an empirical support for a proposed model // *Government Information Quarterly*. – 2015. – №32 (4). – p. 453-63.
- Bullock Justin B., Robert a. Greer, Laurence J. O'Toole Jr. Managing risks in public organizations: A conceptual foundation and research agenda // *Perspectives on Public Management and Governance*. – 2018. – №2 (1). – p. 75-87.
- Casady C.B., Eriksson K., Levitt R. E., Scott W.R. (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective // *Public Management Review*. – 2020. – № 22(2). – p. 161-183.
- Casady C.B., Erikson K., Levitt R.E., Scott, W.R. Examining the state of public-private partnership (PPP) institutionalization in the United States // *Engineering Project Organization Journal*. – 2018. – №8(1). –p. 177-198.
- Casady C.B., Examining the institutional drivers of public-private partnership (PPP) market performance: A fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA) // *Public Management Review*. – 2020. – №1 -25.
- Oscar Huerta Melchor, Veikko Liuksia, Asko Lindqvist, Françoise Waintrop, Francesco Verbaro, Joana Ramos, Teresa Ganhão, Emilio Viciania Duro, Isabel Hernández, Thierry Borel Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework // *OECD Working Papers on Public Governance*. – 2008. – No. 12.
- Chatwin, M., & Arku, G. (2017). Beyond Ambiguity: A Practical Framework for Developing and Implementing Open Government Reforms. *JeDEM – Ejournal of EDemocracy and Open Government*, 9(1), 52-78.
- Chu v. Nguyen Problems of developing and transition economies // Pages 80-94 Published online. – 2018. Tsifrovoye gosudarstvennoye upravlenie: veroyatnye riski i novye vozmozhnosti // *Kreativnaya ekonomika*. – 2020. – № 10. – s. 2223-2242. – doi: 10.18334/ce.14.10.110882 (data obrashchenie: 15.06.2025).
- Criado, J., Ruvalcaba-Gomez, E.A., & Valenzuela-Mendoza, R. (2018). Revisiting the Open Government Phenomenon. A Meta-Analysis of the International Literature. *JeDEM – EJournal of EDemocracy and Open Government*, 10(1), 50-81.
- Esmark Anders. Maybe it is time to rediscover technocracy? An old framework for a new analysis of administrative reforms in the governance era // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 2016. – № 27 (3). –p. 501 – 16.
- Francoli Mary, Amanda Clarke What's in a name? a comparison of 'open government' definitions across seven Open Government Partnership members // *Journal of eDemocracy*. – 2014. – № 6 (1). – p. 248-66.
- Hardy Keiren, Alana Maurushat Opening up government data for Big Data analysis and public benefit // *Computer Law & Security Review*. – 2017. – № 33 (1). –p. 30-7.
- Ingrams A, Piotrowski S, Berliner D. Learning from Our Mistakes; Public Management Reform and the Hope of Open Government // *Perspectives on Public Management and Governance*. – 2020. – № 4.
- Irkhin Yu.V. Klassicheskie i tsifrovye podkhody v gosudarstvennom upravlenii v usloviyakh pandemii koronavirusa // *Ars Administrandi*. – 2020. – №3. – с. 367-384. – doi: 10.17072/2218-9173-2020-3-367-384. (data obrashchenie: 15.06.2025).
- Kazakhstan zanyal 24 mesto v mirovom reitinge elektronnoy pravitel'stva OON/ <https://ortcom.kz/ru/novosti/1726638943> (data obrashchenie: 15.06.2025).
- Luke Cavanaugh. Kazakhstan's digital government moment in the sun/ <https://www.globalgovernmentforum.com/kazakhstans-digital-government-moment-in-the-sun/> (data obrashchenie: 15.06.2025).
- Maxat Kassen, 2019. "Open data and e-government – related or competing ecosystems: a paradox of open government and promise of civic engagement in Estonia, "Information Technology for Development, Taylor & Francis Journals, vol. 25(3), pages 552-578, July.
- Miroshnichenko N.V. Gosudarstvennoe i munitsipal'noye upravlenie v XXI veke: teoriya, metodologiya, praktika. / monografiya. – Cheboksary: Izdatel'skii dom «Sreda», 2018. – 120 c.
- Poslaniya Prezidenta Kazakhstana Kasym-Zhomart Tokaeva narolu Kazakhstana «Spravedlivy Kazakhstan: zakon i poryadok, ekonomicheskii rost, obshchestvennyi optimizm» ot 2 sentyabrya 2024 goda / <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazakhstana-spravedlivyy-kazakhstan-zakon-i-poryadok-ekonomicheskii-rost-obshchestvennyi-optimizm-285014> (data obrashchenie: 15.06.2025).
- Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan «Ob utverzhdenii Kontseptsii tsifrovoy transformatsii, razvitiya otrasli informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologii i kiberbezopasnosti na 2023 – 2029 gody» ot 28 marta 2023 goda № 269 / <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000269> (data obrashchenie: 15.06.2025).
- Priya Misra. Kazakhstan's Digital Revolution: The Right Time, The Right Policies, and the Right Investors/ <https://caspiantpolicy.org/research/regional-central-asia/kazakhstans-digital-revolution-the-right-time-the-right-policies-and-the-right-investors> (data obrashchenie: 15.06.2025).
- Proekt – Ministerstvo tsifrovogo razvitiya, innovatsii i aerokosmicheskoi promyshlennosti. Tsifrovoye gosudarstvo. Kontseptsiya tsifrovoy transformatsii Kazakhstana. Data-driven government dlya tsifrovoy ekonomiki. – Nur-Sultan. 2022god.
- Richard Scott, & Michael Garvin (Eds.) 2019. Public-private-partnerships for infrastructure development: Finance, stakeholder alignment, governance (pp. 188-204). Edward Elgar Publishing.
- Speedtest Global Index. Ranking mobile and fixed broadband speeds from around the world on a monthly basis / <https://www.speedtest.net/global-index/kaz/ru/> (date of access: 15.06.2025).
- Zhivoy dialog ili formal'nost'? Chto dast kazazstantsam tsifrovizatsiya vlasti/ <https://liter.kz/zhivoy-dialog-ili-formalnost-cto-dast-kazakhstansam-tsifrovizatsiya-vlasti-1681988552/> (data obrashchenie: 15.06.2025).
- Erlan Karin. Sovetnik Gosudarstva Kazakhstana vystupil na ekspertnom forumе v Astane o politicheskikh transformatsiyakh/ <https://astanatimes.com/2022/10/kazakhstans-state-counselor-addresses-expert-forum-in-astana-on-political-transformation/> (data obrashchenie: 15.06.2025).

Авторлар туралы мәлімет:

Құрманғали Аймен Қуанышбайқызы (корреспондент-автор) – саясаттану ғылымдарының докторы, Сорбонна-Қазақстан институты, Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті (Қазақстан, Алматы, e-mail: a.kurmangali@sorbonne.kz)

Матақбаева Лязат Хайроллақызы (корреспондент-автор) – саясаттану ғылымдарының докторы, Сорбонна-Қазақстан институты университет профессоры, Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті (Қазақстан, Алматы, e-mail: Lmatakbaeva@mail.ru)

Байтурбаева Асель Тулегеновна – саясаттану ғылымдарының кандидаты, Сорбонна-Қазақстан институты, Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті (Қазақстан, Алматы, e-mail: a.baiturbayeva@sorbonne.kz)

Юбер Жаво – Білім мен ұйымдарды цифрландыру бойынша профессор және кеңесші, Сорбонна-Нувель университеті (Париж, e-mail: hubert.javaux@sorbonne-nouvelle.fr)

Information about authors:

Kurmangali Aimen Kuanyshbayevna (corresponding author) – Doctor of Political Sciences, Sorbonne-Kazakhstan Institute, Abai Kazakh National Pedagogical University, (Almaty, Kazakhstan, e-mail: a.kurmangali@sorbonne.kz)

Matakbaeva Lyazat Khairolaevna (corresponding author) – Doctor of Political Sciences, university professor Sorbonne-Kazakhstan Institute, Abai Kazakh National Pedagogical University (Almaty, Kazakhstan e-mail: Lmatakbaeva@mail.ru)

Baiturbayeva Assel Tulegenovna – Candidate of Political Sciences, Sorbonne-Kazakhstan Institute, Abai Kazakh National Pedagogical University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: a.kurmangali@sorbonne.kz)

Javaux Hubert (corresponding author) – Professor and advisor on digitalising education and organisations. Sorbonne-Nouvelle University (Paris, e-mail: hubert.javaux@sorbonne-nouvelle.fr)

Информация об авторах:

Құрманғали Аймен Қуанышбаевна (корреспондент-автор) – доктор политических наук, Институт Сорбонна-Казахстан, Казахский национальный педагогический университет имени Абая (Казахстан, Алматы, e-mail: a.kurmangali@sorbonne.kz)

Матақбаева Лязат Хайроллаевна (корреспондент-автор) – доктор политических наук, профессор университета Институт Сорбонна-Казахстан, Казахский национальный педагогический университет имени Абая (Казахстан, Алматы, e-mail: Lmatakbaeva@mail.ru)

Байтурбаева Асель Тулегеновна – кандидат политических наук, Институт Сорбонна-Казахстан, Казахский национальный педагогический университет имени Абая (Казахстан, Алматы, e-mail: a.baiturbayeva@sorbonne.kz)

Юбер Жаво – профессор и консультант по цифровизации образования и организаций, Университет Сорбонна-Нувель (Париж, e-mail: hubert.javaux@sorbonne-nouvelle.fr)

Поступила 10 февраля 2025 г.

Принята 20 апреля 2025 г.