

МРНТИ: 06.81.23

JEL Classification: O33

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2025-6-36-52>

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И ОБЪЕКТИВНОСТИ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

А. Нургали<sup>1\*</sup>, С. А. Джумабаев<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Академия государственного управления при Президенте РК, Астана, Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

*Цель исследования* – проанализировать потенциал цифровых технологий как инструмента повышения прозрачности, объективности и эффективности в системе оценки деятельности государственных служащих Республики Казахстан, а также разработать подход к формированию модели цифровых компетенций, интегрируемой в оценочные процедуры государственной службы.

*Методология* – анализ нормативно-правовых актов Республики Казахстан; изучение международных рейтингов цифровизации (EGDI, GovTech); сравнительно-правовой и контент-анализ; сбор и обработка вторичных данных; элементы моделирования и аналитики на основе практик ООН, ВБ, ВЭФ.

*Оригинальность / ценность исследования* – предложена авторская модель цифровых компетенций для государственных служащих, которая имеет следующую структуру: 1) Цифровое планирование и проектирование; 2) Цифровое управление, исполнение и сервисность; 3. Использование данных, 4) цифровую безопасность и этику. Каждая область компетенции включает набор навыков с тремя уровнями владения: базовый, средний, продвинутый.

*Результаты исследования* – показано, что развитию механизмов и методов оценки эффективности деятельности государственных служащих в Казахстане на основе цифровых технологий препятствуют две группы причин: во-первых, неравномерность развития цифровых компетенций и дифференциация уровней цифровой грамотности; во-вторых, отсутствие единых правовых и методических подходов к определению содержания цифровой подготовки госслужащих по конкретным направлениям деятельности и, как следствие, невозможность объективной оценки цифровых компетенций.

*Ключевые слова:* государственная служба, инструменты оценки эффективности государственных служащих, цифровизация, цифровая трансформация, цифровые компетенции.

### ВВЕДЕНИЕ

Современное государственное управление переживает переход к новой цифровой формации, ключевыми признаками которой являются не просто автоматизация отдельных функций, а системное переосмысление взаимодействия государства, граждан и данных. Этот процесс сопровождается внедрением сквозных цифровых технологий, ростом требований к цифровым компетенциям служащих и изменением управленческой культуры.

Согласно исследованию Р. Dunleavy и Н. Margetts (2013) [1], переход к пост-бюрократическому цифровому государству сопровождается отказом от традиционных иерархий в пользу сетевых, гибких моделей управления. В более поздних работах [2], [3] отмечаются следующие основные признаки цифровой формации:

Data-driven government – принятие решений на основе данных и прогнозной аналитики;

GovTech-экосистемы – платформа как основа для модульных, взаимосвязанных цифровых сервисов [4];

Проактивные услуги – автоматическое предоставление услуг без заявления со стороны гражданина [5];

Интероперабельность и API-first – взаимодействие ИС по принципу открытых интерфейсов;

UX-ориентированность – ориентация на пользовательский опыт граждан и сотрудников;

Цифровые идентичности и Mobile-ID – переход от бумажных к цифровым удостоверениям личности; Киберустойчивость – обеспечение безопасности как базовой функции цифрового государства; Новая модель компетенций – смещение фокуса с административных навыков на цифровую грамотность, адаптивность и работу с ИИ [5].

Для Казахстана эти тенденции также становятся актуальными. В таких стратегических документах, как Концепция цифровой трансформации (2023–2029), Концепция развития госуправления до 2030 года и GovTech Platform, закреплены положения о переходе к персонализированным, умным и устойчивым государственным сервисам, ориентированным на человека.

Таким образом, цифровая формация предполагает не просто технологическую модернизацию, но и институциональное обновление госуправления, включая оценку деятельности госслужащих на основе цифровых метрик, управление знаниями и развитие цифровых компетенций.

Современные вызовы и стратегические цели развития Республики Казахстан требуют переосмысления подходов к организации государственной службы и перехода к более гибкой, «человекоориентированной» и сервисной модели государственного управления. В Концепции развития государственного управления до 2030 года, утверждённой Указом Президента РК в 2021 году, в качестве приоритетов обозначены клиентоориентированность, прозрачность, подотчётность и цифровизация. Эти направления получили дальнейшее развитие в Концепции развития государственной службы на 2024–2029 годы, где особое внимание уделено принципам меритократии, гибкости, постоянного профессионального роста и внедрения цифровых решений в кадровые процессы.

В условиях цифровой трансформации государственное управление Республики Казахстан демонстрирует активное внедрение современных информационно-коммуникационных технологий. Согласно Концепции цифровой трансформации и развития ИКТ на 2023–2029 годы, охват населения интернетом достиг 99%, более 90% государственных услуг доступны в онлайн-формате, а цифровая инфраструктура продолжает последовательно расширяться. Тем не менее, несмотря на достигнутый прогресс, остаются существенные барьеры, ограничивающие эффективность функционирования государственной службы. Тем не менее, несмотря на достигнутый прогресс, в системе государственной службы сохраняются значимые ограничения. В аналитических отчётах и исследованиях отмечают, в частности, дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности для непрерывного профессионального развития, слабая мотивация части персонала, а также недостаточно выстроенные механизмы обратной связи с гражданами, что отражается на воспринимаемом качестве государственных услуг.

Государственная служба по-прежнему остаётся одним из крупнейших сегментов занятости: в 2024 году её штатная численность составила 90,5 тыс. человек, из которых более 83 тыс. занимали должности. По сравнению с 2019 годом численность сократилась на 8,2%, что подчёркивает необходимость оптимизации процессов управления персоналом. В ответ на новые вызовы в июле 2024 года была принята Концепция развития государственной службы на 2024–2029 годы, в которой акцент сделан на ключевых принципах: прозрачности, меритократии, гибкости, постоянном обучении, клиентоориентированности, прагматизме и подотчётности.

При этом, как отмечают авторы вызывает беспокойство устаревшая система оценки эффективности деятельности государственных служащих, действующие подходы преимущественно опираются на формальные и количественные показатели, не отражая уровень цифровой зрелости сотрудников и не обеспечивая прозрачности оценочных процедур. Кроме того, отсутствуют единые стандарты и инструменты для диагностики цифровых компетенций, что затрудняет их объективную оценку и развитие в рамках стратегических целей цифровой трансформации.

Цель настоящего исследования: проанализировать потенциал цифровых технологий как инструмента повышения прозрачности, объективности и эффективности в системе оценки деятельности государственных служащих Республики Казахстан, а также разработать подход к формированию модели цифровых компетенций, интегрируемой в оценочные процедуры государственной службы.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

– уточнена роль цифровых компетенций как самостоятельного блока критериев в системе оценки эффективности государственных служащих Республики Казахстан;

– предложена структурированная модель цифровых компетенций, увязанная с категориями и уровнями должностей государственной службы и учитывающая специфику национальной цифровой повестки;

– обоснован методический подход к интеграции данной модели в действующие процедуры оценки (аттестация, KPI, системы HR-аналитики), ориентированный на повышение прозрачности и объективности оценочных процессов.

Цифровизация является одним из приоритетных направлений развития Казахстана, что подтверждается утверждённой 28 марта 2023 года Концепцией цифровой трансформации, ИКТ и кибербезопасности на 2023–2029 годы. Согласно документу, 99% населения охвачено интернетом, более 90% госуслуг доступны онлайн, а также развёртываются технологии 5G и элементы Индустрии 4.0. Несмотря на достигнутый прогресс, в системе государственной службы сохраняются значимые проблемы: дефицит квалифицированных кадров, слабая мотивация, ограниченные возможности для обучения, а также недостаточное качество обслуживания граждан. Особую обеспокоенность вызывает несовершенство методов оценки эффективности госслужащих, отсутствие единых цифровых критериев и инструментов оценки, а также низкий уровень цифровых компетенций у части сотрудников. В научной литературе цифровизация рассматривается как стратегический инструмент повышения эффективности, прозрачности и подотчётности деятельности органов власти [7], [8], [9].

Исследования в Казахстане фиксируют значительные успехи в развитии цифровой инфраструктуры и реализации инициатив «Электронного правительства». По данным EGDI 2024 [10], Казахстан занял 24-е место среди стран мира, а согласно GovTech Maturity Index (2022) [11], страна входит в группу лидеров (категория А). Эти показатели свидетельствуют о высоком уровне цифровой зрелости государственного сектора.

Однако, несмотря на успехи, в ряде работ поднимаются проблемы, связанные с недостаточной интеграцией цифровых технологий в кадровую политику и систему оценки госслужащих. Авторы [12], [13], [14] указывают на слабые места в профессиональной подготовке, неравномерность развития цифровых навыков и нехватку компетентного персонала. В публикациях G. Alibekova [15] и M. Sarybaev (2020–2022) [16] подчеркивается, что в Казахстане отсутствует единая методология оценки цифровой компетентности, а сами компетенции не включены в квалификационные требования к должностям.

Международный опыт также свидетельствует о необходимости внедрения моделей цифровой компетентности для госслужащих. Н.С. Гегедюш и соавт. (2022) [17] предлагают структурировать цифровые компетенции по уровням сложности и соотносить их с категориями должностей, что подтверждает тренд на институционализацию цифровых навыков в кадровых практиках.

Ряд исследований [18], [19], [20] критикуют сложившиеся методы оценки эффективности в госуправлении как недостаточно адаптированные к условиям цифровой трансформации. Акцент делается на необходимости перехода от формальных KPI к более гибким системам, основанным на реальном уровне цифровой зрелости служащих и применении ИКТ в их повседневной деятельности.

Казахстанские практики в области обучения цифровым навыкам (ПРООН, Академия госуправления, KazAID) являются положительным шагом, однако эксперты [21], [22] отмечают их ограниченный охват и отсутствие системной оценки результатов обучения. Таким образом, литературный анализ позволяет заключить, что хотя цифровизация госуправления в Казахстане активно развивается, вопросы оценки цифровой компетентности и интеграции цифровых инструментов в систему оценки эффективности госслужащих остаются недостаточно проработанными. Это указывает на необходимость научной проработки моделей цифровых компетенций, их нормативного закрепления и включения в процедуры оценки.

В рамках работы были проанализированы труды казахстанских и зарубежных исследователей, рассматривающих развитие государственной службы [13], [14], методы оценки деятельности [23], [24], цифровизацию госуправления [8], [9], [15], а также внедрение цифровых технологий в сферу оценки [17], [21].

Несмотря на наличие обширной литературы, выявлен дефицит исследований, направленных на разработку методик оценки эффективности государственных служащих с использованием цифровых

технологий. Это подтверждает необходимость научного осмысления данной проблемы и разработки прикладных решений в условиях цифровой трансформации госуправления и актуальность разработки нового подхода к оценке эффективности государственной службы на основе цифровых технологий. Таким образом, существует очевидный разрыв между стратегическими целями цифровизации и фактической системой оценки эффективности работы государственных служащих. Это определяет актуальность поиска новых подходов и моделей, опирающихся на цифровые инструменты и ориентированных на повышение прозрачности, объективности и результативности в оценке.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование носит качественный теоретико-прикладной характер. На первом этапе был проведён анализ стратегических и нормативных документов Республики Казахстан в сфере цифровой трансформации государственного управления, а также динамики международных индексов (EGDI, GovTech, ICT Development Index) за период 2015–2024 гг. На втором этапе выполнен контент-анализ академических и экспертных публикаций, посвящённых цифровизации государственного сектора и развитию цифровых компетенций государственных служащих. На третьем этапе на основе синтеза выявленных подходов и требований была сконструирована авторская модель цифровых компетенций, адаптированная к казахстанскому контексту и ориентированная на интеграцию в процедуры оценки эффективности государственных служащих.

В академических исследованиях Казахстан рассматривается как пример многообещающих возможностей, которые цифровая трансформация может предложить для реализации крупных проектов государственного управления. Особенно это касается выделения потенциального вклада этой инновации в укрепление демократического управления и трансформацию бюрократических и громоздких систем государственного управления [7].

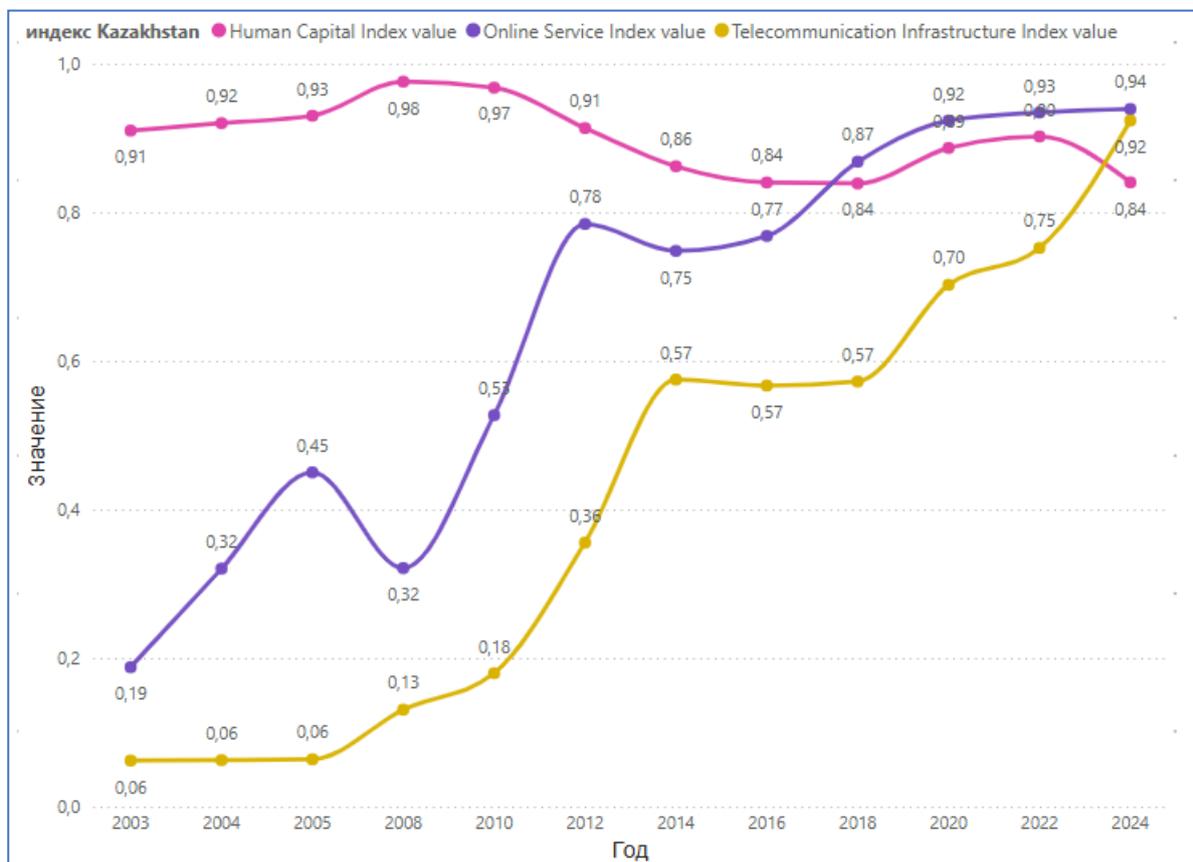
В мировой практике термин «цифровая трансформация» используется для описания глубокой трансформации деловой и организационной деятельности, процессов, компетенций и моделей для полного использования изменений и возможностей объединения цифровых технологий и их ускоряющегося воздействия на общество стратегически и приоритетно с учетом текущих и будущих изменений. При этом основными барьерами на пути цифровизации в мировом масштабе являются: деглобализация и протекционизм, снижающие мировой ВВП, неэффективность государства в формировании благоприятной среды, отсутствие инноваций и неравномерность технологического развития [15].

В условиях цифровой эпохи традиционные представления о государственных организациях претерпели существенные изменения. Под воздействием цифровых технологий структура и функционирование госучреждений постепенно унифицируются, приближаясь к новым цифровым стандартам. Особенно заметна трансформация регулирующих и транзакционных подразделений, преимущественно на уровне центральных органов власти. Если ранее они представляли собой трудоёмкие бюрократические системы, то с начала 2000-х годов они стали ориентироваться на капиталоемкие ИТ-решения, всё в большей степени полагаясь на инвестиции в информационные технологии при одновременном сокращении численности персонала [8].

Многие из этих технологических сдвигов стали своеобразными «подрывными инновациями», способными нарушить традиционные управленческие и административные модели [9]. Особенно значимым является внедрение инструментов Big Data, которые открывают новые возможности для аналитики, принятия решений и предоставления госуслуг. Это особенно актуально в контексте перехода от масштабных универсальных вмешательств к более точечному, риск-ориентированному управлению.

В последние годы Казахстан продемонстрировал твердую приверженность тому, чтобы сделать государственную службу более открытой и прозрачной. Страна внедрила систему «Электронного правительства» для улучшения доступа к информации и обеспечения общественных консультаций по вопросам государственной службы. Реформы государственной службы последних лет направлены на снижение коррупции и обеспечение перехода к карьерной модели, меритократии и вознаграждению, основанному на результатах [25].

Компоненты индекса развития электронного правительства (EGDI) Казахстана [10].



На графике представлены изменения трёх индексов по Казахстану с 2003 по 2024 годы:

1. Human Capital Index (Розовый): Индекс остаётся высоким, но с тенденцией к снижению с 2009 года. Возможные причины — недостаточные инвестиции в образование или здравоохранение, миграция квалифицированных кадров и т.д.

2. Online Service Index (Фиолетовый): Значительное улучшение онлайн-сервисов.

3. Telecommunication Infrastructure Index (Жёлтый): Очень низкий старт: 0.06 (2003–2005), резкий рост: 0.36 (2012), 0.70 (2020), 0.92 (2024). В стране наблюдается сильное развитие телеком-инфраструктуры (мобильный интернет, оптика, 4G/5G и т.д.). Особенно заметен рост после 2010 года.

До 2012 года Human Capital был гораздо выше других показателей. После 2012 наблюдается быстрый рост Online Services и Telecom Infrastructure, при этом человеческий капитал остаётся на плато или снижается. К 2024 году: Online Services и Telecom Infrastructure практически догнали или превзошли Human Capital. Это указывает на цифровой приоритет, но также может сигнализировать о риске несбалансированного развития — когда цифровая инфраструктура развивается быстрее, чем человеческий капитал, для устойчивого роста необходимо поддерживать и развивать человеческий капитал (в том числе и повышения уровня цифровых компетенций госслужащих) - иначе возникает дисбаланс: технологии есть, но не хватает кадров для их практической реализации, сопровождения и дальнейшего развития цифровых решений.

Последний раз этот рейтинг представлялся в 2024 году. EGDI 2024 [26] выделяет Данию как мирового лидера с показателем 0,9847, за ней следуют Эстония (0.9727) и Сингапур (0.9691). В то же время Казахстан, по данным в EGDI 2024, занял 24-ю позицию с показателем 0.9009, опередив такие страны, как Швейцария (0.9006), Франция (0.8774), Китай (0.8718), Россия (0.8533), Канада (0.8452). Несмотря

на большую нагрузку на инфраструктуру «Электронного правительства», пандемию коронавируса и другие нюансы, за последние четыре года Казахстан планомерно улучшал свои показатели.

Примером тому может являться работа «Электронного правительства» по направлению «Повышение прозрачности и подотчетности власти», которое включает: Платформы для открытых данных (в Казахстане реализуются инициативы по открытию государственных данных через платформу Open Government Data, эти данные позволяют отслеживать деятельность государственных органов, в том числе расходы бюджета и эффективность использования средств); Механизмы общественного контроля (онлайн-платформы для подачи жалоб и обращений, такие как «Qoldau», которые позволяют гражданам контролировать работу госслужащих и получать ответы на свои запросы); Цифровизация государственного аудита (применение цифровых технологий для мониторинга госрасходов и анализа их эффективности помогает не только снизить риски коррупции, но и улучшить качество государственного управления). Кроме того, развиваются онлайн-платформы для голосования; происходит общественное обсуждение нормативно правовых документов в разделе «Открытые НПА»; внедрена практика соцпросов населения посредством платформы eGov mobile; развиваются Платформы для онлайн-петиций (E-Petition) и общественных инициатив и ряд других [27].

Но несмотря на то, что Казахстан выстроил «Электронное правительство» за рекордные 5-6 лет, фактически переведя в электронный формат менее 90%, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023-2029 годы) социально-значимых услуг, этот показатель планировалось довести до 100% еще в 2013 году. Иногда случаются масштабные сбои в работе «Электронного правительства» и государственных сайтов, например, один из последних произошел 24 января 2025 года. Из-за технических неполадок были недоступны: системы портала eGov.kz, мобильное приложение eGov Mobile, порталы E-license и «Открытое правительство», Единая платформа интернет ресурсов государственных органов и другие [28].

Одним из основных международных индикаторов состояния цифровой трансформации в государственном секторе различных стран является Индекс зрелости GovTech (GovTech Maturity Index, GTMI). Он был разработан для измерения зрелости GovTech в четырех основных областях: поддержка основных государственных систем, улучшение предоставления услуг, внедрение вовлеченности граждан и содействие инструментам GovTech. GTMI помогает специалистам в разработке новых проектов цифровой трансформации. В отчете за 2022 год (GTMI, 2022 [29]), в котором было проанализировано 198 экономик, говорится, что Глобальное среднее значение GTMI в целом выросло с 0,519 в 2020 году до 0,552 в 2022 году. Из четырех групп стран (A, B, C, D) Казахстан из группы B (правительства со значительными инвестициями в GovTech и передовой практикой в большинстве приоритетных областей) был перемещен в группу A - лидеры GovTech, которые демонстрируют инновационные решения и передовой опыт во всех четырех основных областях. Согласно открытым отчетам ВБ за 2015-2020 гг. развивающиеся страны все чаще запрашивали поддержку для разработки еще более совершенных программ цифровой трансформации [30].

Важным показателем, характеризующим государство с точки зрения технологического развития, является также Индекс развития ИКТ (ICT Development Index, IDI), который помогает выявлять страны с более высоким технологическим опытом. Он также подчеркивает различия между странами с высокотехнологичным потенциалом и странами, которым требуется больше инвестиций в свои национальные коммуникационные технологии. Для расчета общего индекса развития ИКТ для страны используются 11 метрик. Эти метрики делятся на три отдельные группы, которые имеют разный вес при определении IDI. Две большие группы — это доступ к ИКТ и использование ИКТ. Каждая из них составляет 40% балла IDI. Третья группа — навыки ИКТ, которые составляют только 20% от общего балла. Согласно отчету ICT Development Index by Country 2025 [31], Казахстан получил от экспертов 90.1 балл из 100 возможных. При этом средний балл для 170 проанализированных экономик составил 74.8. Таким образом, Казахстан достаточно эффективен в развитии ИКТ-инфраструктуры и внедрении государственных электронных услуг.

Однако, с точки зрения некоторых исследователей, путь Казахстана, хотя и отмечен похвальными шагами на пути к цифровизации, раскрывает сложную структуру инфраструктурных, политических,

правовых и социально-экономических тонкостей, которые требуют сбалансированного и дальновидного подхода. Попытка Казахстана цифровизировать систему электронного управления отражает более широкое глобальное движение к более взаимосвязанному, прозрачному и эффективному государственному управлению. Но этот путь полон проблем, каждая из которых является ступенькой на пути к достижению устойчивой и ориентированной на граждан модели управления. Используя уроки, извлеченные из глобальных показателей, и устраняя выявленные пробелы, Казахстан может ориентироваться в сложном ландшафте цифровой трансформации. Цель состоит не только в том, чтобы идти в ногу с мировыми тенденциями, но и в том, чтобы внедрять инновации в уникальном контексте Казахстана, тем самым обеспечивая устойчивое развитие и инклюзивный рост в государственном секторе [16].

Пока эта цель не достигнута и эксперты часто критикуют эффективность государственной службы РК по целому ряду направлений на основании международных сравнений и лучшей зарубежной практики, делая акцент на несовершенстве используемых методов и инструментов оценки деятельности представителей государственного аппарата.

Методы и инструменты оценки эффективности деятельности государственных служащих имеют в науке проблематичный и дискуссионный характер. Одни исследователи связывают эффективность государственной службы с различными факторами и индикаторами, например, с состоянием национальной экономики, макроэкономическими показателями, включая валовой внутренний продукт (ВВП), уровнем развития ИКТ и другими. Другие ученые убеждены, что расчет эффективности деятельности государственных служащих и достигнутых ею результатов имеет комплексный характер [24], [32], [33]. Например, К.Г. Асриянц [33] считает, что оптимальным инструментом для решения проблемы критериев оценки эффективности является внедрение в государственную службу системы ключевых показателей эффективности (KPI). KPI (от англ. (key performance indicators) - особый показатель, который показывает уровень достижений государственного служащего на пути реализации поставленных целей и задач.

Однако, описание инструментов, моделей и методик оценки эффективности деятельности государственных служащих, основанных на цифровых технологиях, встречаются в литературе крайне редко, за исключением англоязычных источников, исследующих вопросы цифровизации госсектора в экономически развитых и некоторых развивающихся странах. Однако в казахстанской науке уже сформировалось понимание того, что одним из ключевых показателей эффективности для государственных служащих являются цифровые компетенции, которыми на должном уровне обладают не все представители государственного сектора Казахстана [21], [22].

В литературе цифровую компетентность понимают как способность сотрудника уверенно, эффективно и критично выбирать и применять ИКТ в разных сферах жизнедеятельности (информационная среда, общение, потребление, техносфера) на основе непрерывного овладения компетенциями (знаниями, умениями, мотивацией, ответственностью), а также его готовность к такой деятельности [20].

При этом собственно понятие «цифровая компетентность государственных служащих» является интегральной характеристикой, под которой понимают общепрофессиональные и личностные характеристики служащего, отражающие уровень его готовности к использованию цифровых технологий в профессиональной деятельности и цифровой среде государственного управления [20, p. 239].

В 2020 году Академией госуправления при Президенте РК совместно с Программой развития ООН в Казахстане (ПРООН), Астанинским хабом государственной службы и АДГС реализован проект по обучению государственных служащих актуальным цифровым навыкам. В рамках проекта 1 000 государственных служащих центральных и местных исполнительных органов Казахстана прошли обучение по развитию ключевых цифровых и коммуникационных навыков для повышения эффективности их деятельности в условиях удаленного режима работы. Программа стала инклюзивной и учитывала интересы 342 государственных служащих с особыми потребностями, принимающих участие в программе. Агентство международного развития Казахстана «KazAID» организует программу «Достык — Цифровизация» совместно с Министерством иностранных дел Сингапура для развития цифровых навыков госслужащих из Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Узбекистана и Туркменистана [34]. Различные программы обучения цифровым навыкам для госслужащих реализуются в Академии госу-

дарственного управления при Президенте РК [35] и в рамках других инициатив и проектов, в том числе международных.

Но этого явно недостаточно, учитывая текущий уровень цифровых компетенций государственных служащих, который эксперты оценивают, как низкий и включают его в число факторов, замедляющих переход на принципы и механизмы цифрового государственного управления в Казахстане.

Полагаем, что ключевая проблема в сложившейся ситуации заключается в том, что к настоящему времени в Казахстане не утверждены квалификационные требования к цифровым компетенциям лиц, претендующих на государственные должности, отсутствуют «карты цифровых компетенций» для различных категорий государственных служащих, что в свою очередь затрудняет разработку и утверждение методики оценки эффективности их деятельности с точки зрения цифровой грамотности. В частности, в Типовых квалификационных требованиях к административным государственным должностям корпуса «Б» [36] даже термин «цифровые компетенции» отсутствует, не говоря уже о перечне цифровых компетенций и навыков, необходимых госслужащему и их оценке. Основные акценты в Требованиях сделаны на стаже, уровне образования, сертификации о прохождении тестирования на знание законодательства Республики Казахстан, сертификации по управлению персоналом, оценке личных качеств.

Между тем, лучшая мировая практика идет по пути включения цифровых компетенций в квалификационные требования к государственным должностям [17], [37], [38]. Например, Н.С. Гегедюш [17] с коллегами на основе анализа существующих подходов к цифровым компетенциям государственных служащих предложила модель формирования квалификационных требований к знаниям и умениям в области ИКТ, основанных на следующих принципах [17, с. 27]:

- 1) деление требований на базовые и профессиональные;
- 2) деление требований по категориям и группам должностей;
- 3) выделение требований к должностям, обеспечивающим исполнение основного функционала органа власти, и к должностям, курирующим внедрение ИКТ либо обеспечивающим формирование, функционирование и администрирование географических информационных систем.

Полагаем, что требования к цифровым знаниям и навыкам государственных служащих в Республике Казахстан и, соответственно, подходы к их оценке должны определяться категорией и группой должностей государственной службы и делиться на несколько уровней.

Считаем, что в Казахстане требования к цифровым знаниям и навыкам, а также соответствующие методы оценки, должны соотноситься с категорией и группой должностей и структурироваться по уровням сложности. В обобщённом виде модель цифровых компетенций государственных служащих может включать следующие ключевые компоненты:

1. Цифровое планирование и проектирование. Охватывает системное мышление, стратегическое видение цифрового развития, умение распознавать риски и возможности, а также способность проектировать цифровые решения. Служащие, владеющие данной компетенцией, способны инициировать инновационные проекты, реагировать на нелинейные вызовы и интегрировать цифровые технологии в управленческие процессы.

2. Цифровое управление, исполнение и сервисность. Предполагает знание цифровых инструментов управления проектами, организацию межведомственного взаимодействия, предоставление проактивных услуг, а также фокус на пользовательском опыте (UX). Развитие данной области способствует более гибкой, клиентоориентированной и прозрачной государственной службе. цифровое взаимодействие с населением: использование платформ e-Otinish, Telegram-ботов, цифровых приёмных, сервисов опросов и голосований, а также формирование культуры открытого общения с гражданами в цифровой среде. Компетентные в данной области служащие способны не только применять существующие цифровые решения, но и адаптировать их к специфике задач государственного органа, а также выстраивать более доверительные и эффективные отношения с населением через цифровые каналы.

3. Использование данных. Включает навыки работы с данными: их сбор, анализ, визуализацию, интерпретацию и этическое использование. Понимание роли данных как ресурса в процессе принятия решений — основа эффективного цифрового управления. Особое внимание в рамках данной

компетенции уделяется конфиденциальности, защите персональной информации и соблюдению принципов открытого государства.

4. Цифровая безопасность и этика. Эта область отражает способность государственных служащих осознавать риски киберугроз, обеспечивать информационную безопасность и следовать этическим стандартам при использовании цифровых технологий. Она охватывает темы киберустойчивости, ответственного отношения к данным, соблюдения нормативов в цифровом пространстве, защиты репутации госорганов и предупреждения цифровой дискриминации.

Каждая из перечисленных компетенций может быть представлена в виде уровневой модели:

Базовый уровень — общее понимание области и способность выполнять стандартные цифровые задачи.

Средний уровень — уверенное владение инструментами и способность координировать действия в цифровой среде.

Продвинутый уровень — способность инициировать и курировать внедрение инновационных цифровых практик, формулировать требования к новым цифровым решениям (подготовка технических заданий, участие в проектных командах), обеспечивать их интеграцию в процессы государственного органа и организовывать обучение коллег работе с этими инструментами.

Учитывая, что, по прогнозам, до 90% будущих профессий будут требовать цифровых навыков, формирование цифровой грамотности должно стать приоритетом для государственной службы. Освоение цифровых компетенций, включая компоненты безопасности и этики, позволит не только оптимизировать внутренние процессы и повысить качество предоставления услуг, но и обеспечит устойчивое развитие в условиях растущей технологической и социальной сложности.

Ранее цифровая компетентность в госсекторе ассоциировалась преимущественно с техническими навыками работы за компьютером. Сегодня это — совокупность знаний, установок и умений, определяемых содержанием управленческой деятельности, стратегическими задачами цифровой трансформации и динамикой требований современного рынка труда. По мере усложнения задач государственного управления цифровая компетентность приобретает междисциплинарный характер, расширяется её этическое и правовое измерение, что требует более комплексного и институционализированного подхода к её внедрению и оценке.

Таким образом, цифровая грамотность для государственного сектора должна стать одним из главных приоритетов - государственные служащие должны овладеть цифровыми компетенциями хотя бы на базовом уровне и научиться использовать инструменты ИКТ для улучшения внутренних процессов, предоставления более качественных услуг и реагирования на меняющиеся потребности населения. Это также необходимо для понимания сложных, социально значимых явлений, таких как глобальная экономическая и финансовая взаимозависимость, социальная инклюзия, миграция или изменение климата.

Хотя концепция цифровой компетентности для государственного сектора совсем недавно считалась в основном включающей навыки, связанные с использованием компьютера, сегодня эта концепция относится к более широкому смыслу знаний, навыков и установок, которые в значительной степени зависят от нового содержания работы государственных служащих и, в широком понимании, от рынка труда. По мере того, как госуправление переходит к более сложным и комплексным задачам, цифровая компетентность приобретает новые измерения, становясь более контекстно-специфической, а также более концептуально сложной.

Среди различных концепций цифровой компетентности и фреймворков, которые устанавливают исходные шкалы для их измерения, одной из самых сложных тем является то, как оценивать такие навыки, когда цифровая компетентность считается включающей в себя основные будущие навыки на уровне политики в обществах с интенсивными знаниями. Оценка цифровых навыков представляет собой реальную проблему, так как существующие системы пока не смогли инициировать эффективные и систематические процессы оценки. Это относится не только к Казахстану, но и другим странам. Сформировалась высокая потребность в методах систематической оценки цифровой компетентности и, кроме того, инструментах, которые могут быть реализованы с учетом конкретной области знаний или профессиональной деятельности. Было предпринято несколько попыток оценить и измерить

цифровую компетентность, но до сих пор научные обзоры различных возможностей с их сильными и слабыми сторонами в науке отсутствуют.

Полагаем, что первым шагом к формированию новой методологии оценки эффективности государственных служащих РК, основанной на цифровых технологиях, могла бы стать самооценка цифровой компетентности в виде опросника или самоотчет. Второй этап – это разработка специальных тестов, которые будут предлагаться лицам, претендующим на государственные должности. Третий этап – разработка и утверждение квалификационных требований.

Очевидно, что сложности при разработке эффективных и масштабируемых методов оценки цифровой компетентности потребует дальнейших исследований и адаптации методологической структуры, которая поддерживала бы универсальный методологический подход как к оценке цифровой компетентности, так и деятельности государственных служащих в целом.

Для обеспечения соответствия цифровых компетенций уровню должностных обязанностей разработана связка между компонентами модели и типовыми уровнями должностей. Так, для исполнителей предполагается базовый уровень владения цифровыми инструментами, для специалистов — средний, а для руководящего состава - продвинутый уровень, охватывающий проектирование, аналитику и цифровую трансформацию процессов.

В условиях цифровой трансформации государственной службы эффективность деятельности государственных служащих всё в большей степени определяется не только выполнением количественных показателей, но и уровнем их цифровой зрелости. Это требует переосмысления подходов к оценке, включая интеграцию цифровых компетенций как одного из ключевых элементов профессионального профиля госслужащего.

Практически это может выглядеть следующим образом. При проведении очередной аттестации в центральных государственных органах отдельный раздел аттестационного листа включает оценку по четырём блокам модели (цифровое планирование и проектирование, цифровое управление и сервисность, использование данных, цифровая безопасность и этика) с указанием уровня владения (базовый, средний, продвинутый) для каждой компетенции. В местных исполнительных органах (акиматах) результаты такой оценки могут использоваться для формирования индивидуальных планов обучения: служащие с дефицитом компетенций в области «Использование данных» направляются на специализированные курсы Академии государственного управления или онлайн-программы ПРООН и KazAID. Для Агентства по делам государственной службы модель может служить основой цифровых дашбордов HR-аналитики, позволяя сравнивать уровень цифровой зрелости подразделений, выявлять «узкие места» и принимать решения о целевой подготовке, ротации или донаторе кадров под задачи цифровой трансформации.

Интеграция модели в действующие системы оценки (например, через KPI, электронные личные кабинеты, цифровые профили компетенций) позволит повысить прозрачность и объективность оценки, обеспечив её соответствие требованиям цифровой эпохи. Это также создаёт условия для формирования культуры постоянного цифрового развития и ориентации на результат, согласующийся с целями «человекоцентричного» и инновационного государственного управления.

### **ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)**

Выявлены высокие результаты и большие перспективы развития цифровых технологий в секторе государственного управления Казахстана. Международные рейтинги демонстрируют, что страна преуспевает в цифровой трансформации своего государственного сектора, прибегая к активному использованию новых информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), рассматривая это как проект национального приоритета. В Глобальном индексе развития электронного правительства ООН Казахстан занимает высокое 24-е место; в Индексе зрелости GovTech страна расположилась в группе лидеров («А»); в Индекс развития ИКТ в 2024 году Казахстан набрал 90,1 балл из 100 возможных. Однако, далеко не все планы по цифровизации государственного сектора реализуются в Казахстане в установленные сроки, в полном объеме и на высоком качественном уровне.

Установлено, что цифровизация государственного управления в Казахстане еще не стала реальным инструментом повышения прозрачности и объективности оценки эффективности работы государственного аппарата, главным образом из-за двух групп причин: 1) неравномерность развития цифровых компетенций у госслужащих, дифференциация в уровнях достижения цифровой грамотности; 2) отсутствие единых правовых и методических подходов к определению содержания цифровой подготовки госслужащих по конкретным направлениям деятельности и, как следствие, невозможность оценки этих компетенций. Исследование выявило связь между появляющимися новыми технологиями и барьерами при включении этих технологий в практику, и этот процесс требует дальнейшего глубокого анализа. Сегодня, во многих случаях, основное внимание в государственной службе РК сосредоточено на цифровой трансформации, а не на развитии цифровых компетенций, а тем более не на их оценке.

Важно включить оценку цифровых компетенций в повестку в качестве отправной точки при разработке целостного и систематического подхода при формировании цифрового государственного управления в целях повышения его прозрачности как для общества, так и для самих государственных служащих.

Авторами разработана модель цифровых компетенций для государственных служащих, включающая четыре компонента: 1). цифровое планирование и проектирование, 2). цифровое управление, исполнение и сервисность, 3). использование данных, а также 4) цифровую безопасность и этику.

Модель позволяет перейти от формальных процедур оценки к более содержательному и структурированному подходу. Каждая компетенция в модели представлена тремя уровнями освоения (базовый, средний, продвинутый), что делает её применимой к различным уровням должностей: от исполнителей до высшего руководства. Таким образом, модель может быть положена в основу:

- аттестации и определения уровня профессиональной готовности к выполнению цифровых задач;
- оценки по результатам деятельности, где цифровые компетенции рассматриваются как часть общего вклада служащего в цифровое развитие органа;
- планирования повышения квалификации и персональных траекторий обучения;
- HR-аналитики, мониторинга цифровой зрелости подразделений и выявления дефицитов компетенций.
- Интеграция модели в действующие системы оценки (например, через KPI, электронные личные кабинеты, цифровые профили компетенций) позволит повысить прозрачность и объективность оценки, обеспечив её соответствие требованиям цифровой эпохи. Это также создаёт условия для формирования культуры постоянного цифрового развития и ориентации на результат, согласующийся с целями «человекоцентричного» и инновационного государственного управления.

Каждая из областей представлена в трёх уровнях владения: базовом, среднем и продвинутом, что позволяет адаптировать модель под конкретные категории и группы должностей в государственной службе. Концепцию цифровой компетентности можно рассматривать как один из центральных векторов развития государственного сектора, поскольку она ориентирована на будущее и охватывает те навыки и способности, которые необходимы работникам для эффективной деятельности в условиях информационно насыщенного и технологически продвинутого общества.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital era governance: IT corporations, the state and e-government. – Oxford : Oxford University Press, 2006. – 273 с.
2. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Highlights 2021–2022. – New York : United Nations, 2022. – 98 с.
3. OECD. Government at a glance 2021. – Paris : OECD Publishing, 2021. – DOI: 10.1787/1c258f55-en.
4. OECD. The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government. – Paris : OECD Publishing, 2020. – (OECD Public Governance Policy Papers ; No. 02). – DOI: 10.1787/f64fed2a-en.
5. United Nations. E-Government survey 2022: The future of digital government [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <https://publicadministration.un.org/en/> (дата обращения: 06.04.2025).
6. OECD. 2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings. – Paris : OECD Publishing, 2024. – (OECD Public Governance Policy Papers ; No. 44). – DOI: 10.1787/1a89ed5e-en.

7. Kassen M. E-government in Kazakhstan: The unitary model of implementation // Understanding systems of e-government. – Lanham : Rowman & Littlefield, 2015. – С. 74–131.

8. Dunleavy P. Public sector productivity: Puzzles, conundrums, dilemmas and their solution // Managing under austerity: Delivering under pressure – Performance and productivity in public service / J. Wanna, H.-A. Lee, S. Yates (ред.). – Canberra : ANU Press, 2015. – С. 25–42.

9. Margetts H., Dunleavy P. The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web // Philosophical Transactions of the Royal Society A. – 2013. – Т. 371, № 1987. – Арт. 20120382. – DOI: 10.1098/rsta.2012.0382.

10. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Kazakhstan – EGOVKB | United Nations > Data > Country Information [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/87-Kazakhstan> (дата обращения: 06.04.2025).

11. World Bank. 2022 GovTech Maturity Index Update: Trends in public sector digital transformation [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/2022-gtmi> (дата обращения: 06.04.2025).

12. Alibekova G., Medeni T., Panzabekova A., Mussayeva D. Digital transformation enablers and barriers in the economy of Kazakhstan // Journal of Asian Finance, Economics and Business. – 2020. – Т. 7, № 7. – С. 565–575. – DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.565.

13. Khojiev Z. F. Modern methods for evaluating the performance of civil servants // International Conference on Advance Research in Humanities, Sciences and Education. – 2023. – С. 38–43.

14. Bannykh G., Kostina S. Formation of digital competence of state servants in the conditions of government digitalisation: The problem statement // XXIII International Conference Culture, Personality, Society in the Conditions of Digitalization. – 2020. – С. 236–245. – DOI: 10.18502/kss.v5i2.8357.

15. Sergaliyeva R., Bugubayeva R., Tretyakova L. Development of digital competencies of civil servants in the Republic of Kazakhstan // Journal of KazUEFIT. – 2022. – № 1(46). – С. 121–129. – DOI: 10.52260/2304-7216.2022.1(46).15.

16. Iskendiroya S., Shalabayeva M. Talent management: The development of digital competencies of civil servants in Akmola region, Kazakhstan // Kazakhstan-Spectrum. – 2023. – Т. 105, № 1. – С. 69–76. – DOI: 10.52536/2415-8216.2023-1.05.

17. World Bank. GovTech maturity index, 2022 update: Trends in public sector digital transformation [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <https://hdl.handle.net/10986/38499> (дата обращения: 06.04.2025).

18. Slamkul D. Digital transformation of e-government: Opportunities and challenges of implementation [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <https://na-journal.ru/5-2024-informacionnye-tehnologii/11476-digital-transformation-of-e-government-opportunities-and-challenges-of-implementation> (дата обращения: 06.04.2025).

19. World Population Review. ICT development index by country [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country> (дата обращения: 06.04.2025).

20. Buleca J., Mura L. Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis // Procedia Economics and Finance. – 2014. – Т. 15. – С. 162–168.

21. Sergaliyeva R., Bugubayeva R., Tretyakova L. Development of digital competencies of civil servants in the Republic of Kazakhstan // Journal of the Kazakh University of Economics, Finance and International Trade. – 2022. – № 1(46). – С. 121–129. – DOI: 10.52260/2304-7216.2022.1(46).15.

22. Iskendiroya S., Shalabayeva M. Talent management: The development of digital competencies of civil servants in Akmola region, Kazakhstan // Kazakhstan-Spectrum. – 2023. – Т. 105, № 1. – С. 69–76. – DOI: 10.52536/2415-8216.2023-1.05.

23. Герсонская И. В. Научные подходы к экономической категории «эффективность государственного сектора» // Вестник Евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 2. – DOI: 10.15862/26ECVN220.

24. Смолкова Е. М., Какадий И. И. Обзор понятия и основная характеристика государственной гражданской службы // Бюллетень науки и практики. – 2024. – № 1. – С. 312–319. – DOI: 10.33619/2414-2948/98/39.

25. Иссенова Г., Бокаев Б., Наурызбек М., Торбекова З. An examination of civil servants' assessment of the new civil service reforms in Kazakhstan // *Central European Journal of Public Policy*. – 2024. – Т. 18, № 2. – DOI: 10.2478/cejpp-2024-0006.
26. The World Ranking. E-Government development index by country [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <https://www.theworldranking.com/statistics/712/e-government-development-index-by-country/> (дата обращения: 15.03.2025).
27. Цифровая демократия — усиление гражданских прав через новые технологии в Республике Казахстан : аналитическая записка. – Астана, 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://case.ara.kz/storage/uploads/24/11/27/05/10/43/6634.pdf> (дата обращения: 15.03.2025).
28. Татарнова К. Масштабный сбой в работе государственных интернет-ресурсов произошел в Казахстане [Электронный ресурс]. – 24 янв. 2025. – Режим доступа: <https://inbusiness.kz/ru/last/masshtabnyj-sboj-v-rabote-gosudarstvennyh-internet-resursov-proizoshel-v-kazahstane> (дата обращения: 15.03.2025).
29. World Bank. GovTech Maturity Index, 2022 update: Trends in public sector digital transformation. – Washington, DC, 2022. – (Equitable Growth, Finance and Institutions Insight – Governance). – URL: <https://hdl.handle.net/10986/38499>.
30. Slamkul D. Digital transformation of e-government: Opportunities and challenges of implementation [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <https://na-journal.ru/5-2024-informacionnye-tehnologii/11476-digital-transformation-of-e-government-opportunities-and-challenges-of-implementation> (дата обращения: 15.03.2025).
31. World Population Review. ICT development index by country [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country#measurements-used-to-calculate-the-ict-development-index> (дата обращения: 15.03.2025).
32. Buleca J., Mura L. Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis // *Procedia Economics and Finance*. – 2014. – Т. 15. – С. 162–168.
33. Асриянц К. Г. Критерии и методы оценки эффективности государственных служащих // *Индустриальная экономика*. – 2021. – Т. 3, № 1. – С. 17–22.
34. Kazakhstan делится опытом цифровизации с партнерами из Центральной Азии [Электронный ресурс]. – 01 апр. 2024. – Режим доступа: <https://optimism.kz/2024/04/01/kazakhstan-delitsya-opytom-cifrovizaczii-s-partnerami-iz-czentralnoj-azii/> (дата обращения: 16.03.2025).
35. Оразбеков Ч. С. Анализ международного и казахстанского опыта обучения государственных служащих актуальным цифровым навыкам // *Молодой ученый*. – 2024. – № 19(518). – С. 320–324.
36. Агентство РК по делам государственной службы. Приказ № 71 от 05.04.2023 «Об утверждении типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса “В”» [Электронный ресурс]. – Зарегистрирован № 32237. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300032237> (дата обращения: 16.03.2025).
37. Her Majesty's Government of the United Kingdom. Civil Service success profiles [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles> (дата обращения: 16.03.2025).
38. Карапетян Н. С., Каунов Е. Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий // *Креативная экономика*. – 2020. – Т. 14, № 6. – С. 993–1010.

## REFERENCES

1. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state and e-government*. Oxford University Press.
2. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022). *Highlights 2021–2022*. United Nations.
3. OECD. (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
4. OECD. (2020). *The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government* (OECD Public Governance Policy Papers, No. 02). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>

5. United Nations. (2022). E-Government survey 2022: The future of digital government. <https://publicadministration.un.org/en/>
6. OECD. (2024). 2023 OECD digital government index: Results and key findings (OECD Public Governance Policy Papers, No. 44). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en>
7. Kassen, M. (2015). E-government in Kazakhstan: The unitary model of implementation. In *Understanding systems of e-government* (pp. 74–131). Rowman & Littlefield.
8. Dunleavy, P. (2015). Public sector productivity: Puzzles, conundrums, dilemmas and their solution. In J. Wanna, H.-A. Lee, & S. Yates (Eds.), *Managing under austerity: Delivering under pressure – Performance and productivity in public service* (pp. 25–42). Australian National University Press.
9. 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: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), 20120382. <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
10. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (n.d.). Kazakhstan – EGOVKB | United Nations > Data > Country Information. Retrieved April 6, 2025, from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/87-Kazakhstan>
11. World Bank. (2022). 2022 GovTech maturity index update: Trends in public sector digital transformation. <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/2022-gtmi>
12. Alibekova, G., Medeni, T., Panzabekova, A., & Mussayeva, D. (2020). Digital transformation enablers and barriers in the economy of Kazakhstan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 565–575. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.565>
13. Khojiev, Z. F. (2023). Modern methods for evaluating the performance of civil servants. In *International Conference on Advance Research in Humanities, Sciences and Education* (pp. 38–43).
14. Bannykh, G., & Kostina, S. (2020). Formation of digital competence of state servants in the conditions of government digitalisation: The problem statement. In *XXIII International Conference Culture, Personality, Society in the Conditions of Digitalization* (pp. 236–245). <https://doi.org/10.18502/kss.v5i2.8357>
15. Sergaliyeva, R., Bugubayeva, R., & Tretyakova, L. (2022). Development of digital competencies of civil servants in the Republic of Kazakhstan. *Journal of KazUEFIT*, 1(46), 121–129. [https://doi.org/10.52260/2304-7216.2022.1\(46\).15](https://doi.org/10.52260/2304-7216.2022.1(46).15)
16. Iskenderova, S., & Shalabayeva, M. (2023). Talent management: The development of digital competencies of civil servants in Akmola region, Kazakhstan. *Kazakhstan-Spectrum*, 105(1), 69–76. <https://doi.org/10.52536/2415-8216.2023-1.05>
17. World Bank. (2022). GovTech maturity index, 2022 update: Trends in public sector digital transformation. <https://hdl.handle.net/10986/38499>
18. Slamkul, D. (2024). Digital transformation of e-government: Opportunities and challenges of implementation. Retrieved April 6, 2025, from <https://na-journal.ru/5-2024-informacionnye-tehnologii/11476-digital-transformation-of-e-government-opportunities-and-challenges-of-implementation>
19. World Population Review. (2025). ICT development index by country. Retrieved April 6, 2025, from <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country>
20. Buleca, J., & Mura, L. (2014). Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis. *Procedia Economics and Finance*, 15, 162–168.
21. Sergaliyeva, R., Bugubayeva, R., & Tretyakova, L. (2022). Development of digital competencies of civil servants in the Republic of Kazakhstan. *Journal of the Kazakh University of Economics, Finance and International Trade*, 1(46), 121–129. [https://doi.org/10.52260/2304-7216.2022.1\(46\).15](https://doi.org/10.52260/2304-7216.2022.1(46).15)
22. Iskenderova, S., & Shalabayeva, M. (2023). Talent management: The development of digital competencies of civil servants in Akmola region, Kazakhstan. *Kazakhstan-Spectrum*, 105(1), 69–76. <https://doi.org/10.52536/2415-8216.2023-1.05>
23. Gersonskaya, I. V. (2020). Nauchnye podkhody k ekonomicheskoy kategorii «effektivnost' gosudarstvennogo sektora» [Scientific approaches to the economic category “efficiency of the public sector”]. *Vestnik Evraziyskoy nauki*, 12(2). <https://doi.org/10.15862/26ECVN220>

24. Smolkova, E. M., & Kakadiy, I. I. (2024). Obzor ponyatiya i osnovnaya kharakteristika gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby [Overview of the concept and main characteristics of public civil service]. *Byulleten' nauki i praktiki*, 1, 312–319. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/98/39>
25. Issenova, G., Bokayev, B., Nauryzbek, M., & Torebekova, Z. (2024). An examination of civil servants' assessment of the new civil service reforms in Kazakhstan. *Central European Journal of Public Policy*, 18(2). <https://doi.org/10.2478/cejpp-2024-0006>
26. The World Ranking. (2024). E-Government development index by country. Retrieved March 15, 2025, from <https://www.theworldranking.com/statistics/712/e-government-development-index-by-country/>
27. Tsifrovaya demokratiya — usilenie grazhdanskikh prav cherez novye tekhnologii v Respublike Kazakhstan: analiticheskaya zapiska [Digital democracy – strengthening civil rights through new technologies in the Republic of Kazakhstan: Analytical note]. (2024). Astana. Retrieved March 15, 2025, from <https://case.apa.kz/storage/uploads/24/11/27/05/10/43/6634.pdf>
28. Tatarnova, K. (2025, January 24). Masshtabnyy sбой v rabote gosudarstvennykh internet-resursov proizoshel v Kazakhstane [A large-scale failure in government web resources occurred in Kazakhstan]. Retrieved March 15, 2025, from <https://inbusiness.kz/ru/last/masshtabnyj-sboj-v-rabote-gosudarstvennykh-internet-resursov-proizoshel-v-kazahstane>
29. World Bank. (2022). GovTech Maturity Index, 2022 update: Trends in public sector digital transformation. *Equitable Growth, Finance and Institutions Insight - Governance*. <https://hdl.handle.net/10986/38499>
30. Slamkul, D. (2024). Digital transformation of e-government: Opportunities and challenges of implementation. Retrieved March 15, 2025, from <https://na-journal.ru/5-2024-informacionnye-tekhnologii/11476-digital-transformation-of-e-government-opportunities-and-challenges-of-implementation>
31. World Population Review. (2025). ICT development index by country. Retrieved March 15, 2025, from <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country#measurements-used-to-calculate-the-ict-development-index>
32. Buleca, J., & Mura, L. (2014). Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis. *Procedia Economics and Finance*, 15, 162–168.
33. Asriyants, K. G. (2021). Kriterii i metody otsenki effektivnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh [Criteria and methods for evaluating the effectiveness of civil servants]. *Industrial'naya ekonomika*, 3(1), 17–22.
34. Kazakhstan delitsya opytom tsifrovizatsii s partnerami iz Tsentral'noy Azii [Kazakhstan shares its digitalization experience with partners from Central Asia]. (2024, April 1). Retrieved March 16, 2025, from <https://optimism.kz/2024/04/01/kazahstan-delitsya-opytom-czifrovizaczii-s-partnerami-iz-czentralnoj-azii/>
35. Orazbekov, Ch. S. (2024). Analiz mezhdunarodnogo i kazakhstanskogo opyta obucheniya gosudarstvennykh sluzhashchikh aktual'nykh tsifrovym navykam [Analysis of international and Kazakhstani experience in training civil servants in relevant digital skills]. *Molodoy uchenyy*, 19(518), 320–324.
36. Agenstvo RK po delam gosudarstvennoy sluzhby. (2023, April 5). Prikaz № 71 ob utverzhdenii tipovykh kvalifikatsionnykh trebovaniy k administrativnym gosudarstvennym dolzhnostyam korpusa «B» [Order No. 71 on the approval of standard qualification requirements]. Registered under № 32237. Retrieved March 16, 2025, from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300032237>
37. Her Majesty's Government of the United Kingdom. (n.d.). Civil Service success profiles. Retrieved March 16, 2025, from <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles>
38. Karapetyan, N. S., & Kaunov, E. N. (2020). Transformatsiya kompetentsiy gosudarstvennykh sluzhashchikh v usloviyakh razvitiya tsifrovyykh tekhnologiy [Transformation of public servants' competencies in the context of digital technologies development]. *Kreativnaya ekonomika*, 14(6), 993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІ  
БАҒАЛАУДЫҢ АШЫҚТЫҒЫ МЕН ОБЪЕКТИВТІЛІГІН АРТТЫРУ  
ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ ЦИФРЛАНДЫРУ**

**А. Нұрғали<sup>1\*</sup>, С. А. Джумабаев<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы,  
Астана, Қазақстан Республикасы

---

**АНДАТПА**

*Зерттеудің мақсаты* – Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау жүйесінде ашықтықты, объективтілікті және тиімділікті арттыру құралы ретінде цифрлық технологиялардың әлеуетін талдау, сондай-ақ бағалау рәсімдеріне интеграцияланатын цифрлық құзыреттер моделін қалыптастыруға арналған тәсілді әзірлеу.

*Әдіснамасы* – Қазақстан Республикасының нормативтік-құқықтық актілерін талдау; цифрландырудың халықаралық рейтингтерін (EGDI, GovTech) зерделеу; салыстырмалы-құқықтық және контенттік талдау; екінші реттік деректерді жинау және өңдеу; БҰҰ, ДБ (Дүниежүзілік банк), ДЭФ (Дүниежүзілік экономикалық форум) тәжірибесіне негізделген модельдеу және аналитика элементтері.

*Зерттеудің түпнұсқалығы / құндылығы* – Автор мемлекеттік қызметшілерге арналған цифрлық құзыреттер моделін ұсынады, оның құрылымы келесідей: цифрлық жоспарлау және жобалау; цифрлық басқару, орындау және қызмет көрсетуге бағдарлану; деректерді пайдалану; цифрлық қауіпсіздік және этика. Әрбір құзырет саласы үш деңгейден тұратын дағдылар жиынтығын қамтиды: базалық, орташа және жоғары деңгей.

*Зерттеу нәтижелері* – Қазақстанда мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін цифрлық технологиялар негізінде бағалау тетіктері мен әдістерін дамытуға екі топ себеп кедергі келтіретіні көрсетілді: біріншіден, цифрлық құзыреттердің дамуындағы теңсіздік және цифрлық сауаттылық деңгейлерінің дифференциациясы; екіншіден, мемлекеттік қызметшілердің нақты қызмет бағыттары бойынша цифрлық даярлаудың мазмұнын айқындайтын бірыңғай құқықтық және әдістемелік тәсілдердің болмауы, соның салдарынан цифрлық құзыреттерді объективті бағалаудың мүмкін еместігі.

*Түйін сөздер:* мемлекеттік қызмет, мемлекеттік қызметшілердің тиімділігін бағалау құралдары, цифрландыру, цифрлық трансформация, цифрлық құзыреттер.

**DIGITALIZATION AS A TOOL FOR INCREASING TRANSPARENCY  
AND OBJECTIVITY IN THE EVALUATION OF CIVIL SERVANTS  
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

**A. Nurgali<sup>1\*</sup>, S. A. Djumabayev<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan,  
Astana, Republic of Kazakhstan

---

**ABSTRACT**

*Purpose of the research* – To analyze the potential of digital technologies as a tool for enhancing transparency, objectivity, and efficiency in the performance evaluation system of public servants in the Republic of Kazakhstan, as well as to develop an approach for creating a model of digital competencies integrated into public service assessment procedures.

*Methodology* – analysis of the regulatory and legal acts of the Republic of Kazakhstan; examination of international digitalization indices (EGDI, GovTech); comparative legal and content analysis; collection and processing of secondary data; elements of modeling and analytics based on the practices of the UN, World Bank, and World Economic Forum.

*Originality / value* – An original model of digital competencies for public servants is proposed by the author, consisting of the following structure: 1) Digital planning and design; 2) Digital management, implementation, and service orientation; 3) Data utilization; 4) Digital security and ethics. Each competency area includes a set of skills with three proficiency levels: basic, intermediate, and advanced.

*Research findings* – it is shown that the development of mechanisms and methods for assessing the performance of civil servants in Kazakhstan on the basis of digital technologies is constrained by two groups of factors: first, the uneven development of digital competencies and the differentiation of levels of digital literacy; second, the absence of unified legal and methodological approaches to defining the content of digital training for civil servants in specific areas of activity, which ultimately makes an objective assessment of their digital competencies impossible.

*Keywords*: public service, performance evaluation tools for public servants, digitalization, digital transformation, digital competencies.

#### ОБ АВТОРАХ

**Нурғали Алмаз** – докторант, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Республика Казахстан, e-mail: almaz017@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9696-1997>\*

**Джумабаев Серик Асетович** – кандидат физико-математических наук, Ассоциированный профессор, профессор Международного университета управления, Астана, Республика Казахстан, e-mail: ser\_jum@inbox.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1803-5458>

**МРНТИ 06.56.45**

**JEL Classification: L33, H11, H54, H40**

**DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2025-6-52-66>**

#### **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR GOVERNANCE MODERNIZATION: LESSONS FROM THE PAST AND CHALLENGES FOR THE FUTURE**

**Z. B. Begaliyeva<sup>1</sup>, L. I. Kussainova<sup>1</sup>, A. A. Temerbekov<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan,  
Astana, Kazakhstan

---

#### **ABSTRACT**

*Purpose of the research.* Public-private partnerships (PPPs) play a vital role in sustainable development. In line with development strategies such as Qazaqstan 2050, PPPs are essential tools for promoting sustainable economic growth and improving the quality of life for the population. Global experience, especially in Europe and the United States, demonstrates the effectiveness of PPPs as a collaborative form between government and industry. For Qazaqstan, it is essential to adapt these models to local conditions. Since the enactment of the Law "On Public-Private Partnerships" in 2015, PPP mechanisms have been actively developed in the country. Analysing international experience and adapting it to Qazaqstan's context can improve project results and strengthen the public administration system.