

5 Kavanagh M.M, Abinader L.G, Hassan F., & Friedman E. "Law and Global Governance of Infectious Disease: Access to Medicines on COVID-19, AIDS, and Beyond" // *Journal of Law, Medicine & Ethics*, 2025;53(S1):23-28. DOI: 10.1017/jme.2025.27.

6 Gleeson D., Townsend B., Tenni B., Phillips T. & Brigitte F. "Global inequities in access to COVID-19 health products and technologies: A political economy analysis" // *Health & Place*, 2023; DOI: 10.1016/j.healthplace.2023.103051. PMC

7 Gostin L.O. "Health Policy, Human Rights and the COVID-19 Pandemic: Confronting Challenges in Global Governance" // *The Lancet*, 2023

МРНТИ 10.17.24  
УДК 342.9:35.078

10.51889/2959-6181.2025.81.3.005

Мурат С.<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup> Балтийская международная академия  
(\*e-mail: [ms147@mail.ru](mailto:ms147@mail.ru))

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ

### Аннотация

В статье рассматриваются современные подходы к оценке эффективности государственного управления в условиях цифровой трансформации. Особое внимание уделено институциональным и нормативно-правовым основам, определяющим результативность деятельности центральных и местных органов исполнительной власти.

В исследовании проведен сравнительный анализ национальных и международных практик, включая опыт стран-лидеров в области электронного правительства; выявлены факторы, влияющие на эффективность управленческих решений: архитектура данных, качество информационных потоков, степень участия граждан, прозрачность алгоритмов и уровень доверия цифровым сервисам.

На национальном уровне рассмотрены инструменты цифрового правительства Республики Казахстан. Установлено, что развитие сквозной цифровой инфраструктуры позволяет перейти от количественной оценки предоставленных услуг к проактивному обслуживанию пожизненным ситуациям в соответствии с международными стандартами.

На основе опыта развитых стран предложены меры по институционализации правового и этического комплаенса: обязательная оценка воздействия алгоритмов, стандарты прозрачности, независимые аудиты и механизмы обжалования. Сформулированы рекомендации для Казахстана по адаптации международных практик международных практик, включающие: развитие архитектуры данных; приоритизацию низкорисковых кейсов машинного обучения; создание институт регулярного независимого аудита. Обоснован вывод о том, что интеграция цифровых решений с правовыми и институциональными гарантиями является важным условием повышения эффективности государственного управления и укрепления общественного доверия.

**Ключевые слова:** государственное управление, эффективность, цифровое правительство, цифровизация, государственные услуги, искусственный интеллект.

С. Мұрат<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Балттық Халықаралық Академиясы

## МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДЫҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУДЫҢ ЗАМАНАУИ ТӘСІЛДЕРІ: ҚҰҚЫҚТЫҚ ТАЛДАУ

*Аңдатпа*

Мақалада цифрлық трансформация жағдайында мемлекеттік басқарудың тиімділігін бағалаудың заманауи тәсілдері қарастырылады. Орталық және жергілікті атқарушы билік органдары қызметінің нәтижелілігін айқындайтын институционалдық және нормативтік-құқықтық негіздерге ерекше назар аударылды.

Зерттеуде электрондық үкімет саласындағы көшбасшы елдердің тәжірибесін қоса алғанда, ұлттық және халықаралық тәжірибелерге салыстырмалы талдау жүргізілді; басқару шешімдерінің тиімділігіне әсер ететін факторлар анықталды: деректер архитектурасы, ақпараттық ағындардың сапасы, азаматтардың қатысу дәрежесі, алгоритмдердің ашықтығы және цифрлық сервистерге сенім деңгейі.

Ұлттық деңгейде Қазақстан Республикасы цифрлық Үкіметінің құралдары қаралды. Өтпелі цифрлық инфрақұрылымды дамыту көрсетілген қызметтерді сандық бағалаудан халықаралық стандарттарға сәйкес өмірлік жағдайларға проактивті қызмет көрсетуге көшуге мүмкіндік беретіні анықталды.

Дамыған елдердің тәжірибесі негізінде құқықтық және этикалық комплаенсті институционализациялау бойынша шаралар ұсынылды: алгоритмдердің әсерін міндетті бағалау, ашықтық стандарттары, тәуелсіз аудиттер және шағымдану тетіктері. Қазақстан үшін халықаралық тәжірибелерді бейімдеу бойынша ұсынымдар тұжырымдалды, оған мыналар кіреді: деректер архитектурасын дамыту; машиналық оқытудың төмен тәуекелді кейстерін басымдық беру; тұрақты тәуелсіз аудит институтын құру. Цифрлық шешімдерді құқықтық және институционалдық кепілдіктермен интеграциялау Мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттырудың және қоғамдық сенімді нығайтудың маңызды шарты болып табылады деген тұжырым негізделген.

**Түйін сөздер:** мемлекеттік басқару, тиімділік, цифрлық үкімет, цифрландыру, мемлекеттік қызметтер, жасанды интеллект.

S. Murat<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Baltic International Academy

## MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION: LEGAL ANALYSIS

*Abstract*

The article discusses modern approaches to assessing the effectiveness of public administration in the context of digital transformation. Special attention is paid to the institutional and regulatory frameworks that determine the effectiveness of central and local executive authorities.

The study conducted a comparative analysis of national and international practices, including the experience of leading countries in the field of e-government; identified factors affecting the effectiveness of management decisions: data architecture, the quality of information flows, the degree of citizen participation, the transparency of algorithms and the level of trust in digital services.

The tools of the digital government of the Republic of Kazakhstan are considered at the national level. It has been established that the development of end-to-end digital infrastructure makes it possible to move from quantifying the services provided to proactive maintenance of lifelong situations in accordance with international standards.

Based on the experience of developed countries, measures have been proposed to institutionalize legal and ethical compliance: mandatory assessment of the impact of algorithms, transparency

standards, independent audits, and appeal mechanisms. Recommendations have been formulated for Kazakhstan on the adaptation of international practices to international practices, including: the development of data architecture; prioritization of low-risk machine learning cases; and the creation of a regular independent audit institute. The conclusion is substantiated that the integration of digital solutions with legal and institutional guarantees is an important condition for improving the effectiveness of public administration and strengthening public trust.

**Key words:** public administration, efficiency, digital government, digitalization, public services, artificial intelligence.

### *Введение*

Вопросы эффективности государственного аппарата занимают центральное место в современных исследованиях, поскольку от уровня результативности деятельности органов государственного управления зависит не только качество жизни граждан, но и легитимность государственной власти. Глобализация, цифровизация, социальные трансформации актуализируют необходимость выработки новых критериев оценки – институциональных, правовых, социально-экономических, технологических. Как показывает международная практика, выработаны современные индексы и рейтинги, позволяющие сопоставлять уровень эффективности государств

В международной практике устоялись индексы и рейтинги, позволяющие сопоставлять уровень эффективности государств: Worldwide Governance Indicators (WGI) Всемирного банка, включающие показатели верховенства права, качества регулирования и контроля коррупции [1 WGI, 2025]; ежегодные обзоры OECD «Government at a Glance» [2 OECD, 2024]; индекс развития электронного правительства ООН [3 UN DESA, 2024]. Как правило, данные подходы фундаментируются на измеримые показатели как основу объективности анализа.

Современные зарубежные исследования акцентируют внимание на основных аспектах оценки эффективности государственного аппарата. Schmeling указывает, что качество оценки в цифровом правительстве напрямую зависит от уровня межведомственной интеграции и совместимости данных [1]. Zhu обосновывает концептуальную модель сочетания количественных и качественных метрик результативности [2]. Brandt, Wagner и Neumann связывают применение предиктивной и прескриптивной аналитики с публичной ценностью и легитимностью управленческих решений [3]. Chauhan доказывает, что использование больших данных позволяет прогнозировать спрос на госуслуги и оптимизировать ресурсы [4]. Цифровые каналы исполняют роль источника устойчивых потоков обратной связи [5]. Легитимность политики ставится в зависимость от уровня активности граждан в процессах электронного взаимодействия на электронных платформах [6]. Отмечается амбивалентность восприятия гражданами AI-сервисов: если в простых услугах (продление документов, регистрация бизнеса, оформление справок) их воспринимают позитивно, то в чувствительных сферах (социальные выплаты, медицинские решения, уголовное правосудие, миграционные споры) сохраняется предпочтение человеческого контроля. В чувствительных сферах граждане предпочитают, чтобы финальное решение принимал человек, а не алгоритм. [7]

Казахстанские авторы активно ведут исследование проблемы цифровизации госуслуг, подчеркивая положительные эффекты внедрения, одновременно отмечая низкую вовлеченность граждан и институциональные барьеры [8]. Цифровизация является не только инструментом оптимизации, но и фактором правовой трансформации, что необходимо учитывать при формировании национальных индикаторов оценки [9]. Актуальной является тематика исследований восприятия реформ как гражданами, так и госслужащими: отмечаются слабая кадровая подготовка и недостаток мотивации в госаппарате [10], институциональные особенности реформ и влияние на эффективность управления [11], связь качества государственного управления с уровнем благосостояния населения [12], зависимость эффективности от уровня развития организационно-правовой культуры государственных служащих [13].

Современные исследования формируют методологическую основу для включения в систему оценки не только институциональных и цифровых факторов, но и индикаторов доверия, прозрачности и справедливости. Адаптация мировых практик к национальным системам государственного управления требует учета специфики правового поля, институциональной архитектуры и уровня зрелости общества.

Цель статьи – осуществить сравнительный анализ международных и национальных подходов к оценке эффективности государственного аппарата, выявить передовые практики и предложить рекомендации по их адаптации к управленческому кейсу Казахстана.

#### *Материалы и методы*

Методология исследования базируется на междисциплинарном подходе. На основе сравнительно-правового анализа сделаны выводы о применимости международных методик оценки эффективности государственного управления в Республике Казахстан. Осуществлен институциональный анализ организационных и правовых основ государственного аппарата Республики Казахстан, прежде всего программных документов (первичных источников): Концепция развития государственной службы Республики Казахстан на 2024-2029 годы; Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года; построение «человекоцентричной» модели «Люди прежде всего». Осуществлен эмпирический анализ исследований современных ученых. При проведении исследований применен метод предиктивной аналитики: использование big data, машинного обучения и статистического моделирования для прогнозирования индикаторов эффективности. Использованы материалы WGI, OECD, UN E-Government Survey. В научный оборот включены исследования казахстанских и зарубежных авторов. Применены элементы case-study для анализа практик Финляндии, Сингапура, Канады, Дании, Эстонии, Грузии, Узбекистана и Азербайджана для анализа практик Финляндии, Сингапура, Канады, Дании, Эстонии, Грузии, Узбекистана и Азербайджана.

Использование комплекса методов позволило соединить формально-правовые, организационные и социальные аспекты оценки эффективности госуправления с возможностями цифровых технологий.

#### *Результаты и обсуждение*

В условиях глобальной цифровой трансформации государственное управление нуждается в модернизации инструментов оценки эффективности. Традиционные методики, основанные преимущественно на ретроспективных статистических данных, утрачивают актуальность. На смену им приходят комплексные модели, сочетающие институциональные, правовые, социальные и технологические параметры.

В юридической литературе подчеркивается, что «государственная служба ... анализируется через призму институционального подхода, рассматривающего ее как уникальную организационно-нормативную систему и позволяющего оценить эффективность структуры и функционала государственной службы» [13, с.28].

В процессе правового анализа современных подходов к оценке эффективности государственного управления были систематизированы и обобщены закономерности, на основе чего выделен ряд значимых результатов, отражающих не только состояние теоретико-правовой базы, но и уровень практического применения правовых механизмов в сфере государственного управления. Данные результаты позволяют охарактеризовать современную модель оценки эффективности как многоаспектную, основанную на сочетании правовых, институциональных и организационно-управленческих факторов. Данная категория представляет собой многомерное явление, основу которого составляет взаимодействие международных методик, национальных практик, институциональных факторов и современных цифровых инструментов.

Во-первых, международные практики демонстрируют разнообразие критериев и инструментов оценки, что способствует формированию универсальных индикаторов качества государственного управления. Так, в рамках программы Worldwide Governance Indicators (WGI)

Всемирного банка эффективность государственного аппарата оценивается по 6 позициям: эффективность правительств, качество регулирования, верховенство закона, контроль коррупции, политическая стабильность и подотчетность<sup>1</sup>. Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) в серии докладов Government at a Glance акцентирует внимание на транспарентности и подотчетности государственного сектора<sup>2</sup>. Обзор ООН в области электронного правительства эффективность государственных институтов связывает с уровнем цифровизации госуслуг и показателями электронного участия граждан<sup>3</sup>.

Финляндия традиционно входит в топ-10 по WGI благодаря высокой институциональной культуре, низкому уровню коррупции и прозрачности государственного аппарата. Сильные стороны этого государства – развитая система электронного участия граждан и высокая правовая культура.

Сингапур демонстрирует высокие показатели по качеству регулирования и эффективности правительства, приоритетами являются строгая антикоррупционная политика и цифровизация услуг.

Канада характеризуется высоким уровнем открытости госаппарата: публичный доступ к данным бюджета, системы мониторинга эффективности министерств, открытые отчеты для граждан.

Южная Корея вошла в число стран-лидеров OECD благодаря внедрению концепции открытого правительства и онлайн-платформ, которые позволяют населению контролировать деятельность госорганов.

Германия является примером развитой системы KPI для госслужащих, когда показатели эффективности связаны не только с экономическими результатами, но и уровнем доверия общества.

Что касается уровня Республики Казахстан, фиксируются средние значения: улучшение отмечается по индикатору качество регулирования, но сохраняются серьезные проблемы в сфере контроля коррупции и верховенства права [14].

WGI позволяет выявлять сильные и слабые стороны, но вместе с тем критикуется за чрезмерную агрегированность и зависимость от экспертных оценок. Приводятся аргументы, обосновывающие сложность в сравнении и интерпретации данных, отсутствие отличительных измерений между разными аспектами управления, недостаточную прозрачность и ограниченную воспроизводимость и практическую применимость [15]. Авторы WGI активно реагируют на критику, расширяют прозрачность, обновляют методы и добавляют новые источники, особенно из развивающихся стран.

Опыт OECD полезен для Казахстана в части внедрения прозрачных индикаторов, ориентированных на результаты, а не только на процессы. UN E-Government Survey обосновывает, что цифровизация – важный фактор современного госуправления, а успешные практики современных государств, в частности, Дании и Эстонии могут быть с учетом национальной специфики адаптированы в Казахстане.

Во-вторых, исследование показало, что национальный подход к оценке эффективности госуправления в современный период в Казахстане представляет собой оригинальную модель оценки деятельности центральных и местных исполнительных органов, сформулированную в Концепции развития государственного управления до 2030 года: построение «человекоцентричной» модели «Люди прежде всего»<sup>4</sup>. Переход к модели управления результатами на основе принципа приоритета интересов граждан подкрепляется положениями Концепции развития государственной службы на 2024-2029 годы о применении цифровых инструментов и внедрении технологий искусственного интеллекта<sup>5</sup>. Внедрение портала Egov.kz и

<sup>1</sup> Worldwide Governance Indicators (WGI). // URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

<sup>2</sup> OECD. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/22214399.

<sup>3</sup> United Nations Department of Economic and Social Affairs. United Nations E-Government Survey 2024. New York: UN, 2024. // URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>

<sup>4</sup> Концепции развития государственного управления до 2030 года: построение «человекоцентричной» модели «Люди прежде всего» // URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>

<sup>5</sup> Концепция развития государственной службы на 2024-2029 годы // URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602>

системы «Smart Data Ukimet» позволило автоматизировать сбор данных об эффективности госорганов. Однако исследования доказывают, что уровень доверия и удовлетворенности граждан измеряется недостаточно [10].

На постсоветском пространстве примечательны примеры Грузии, Азербайджана и Узбекистана. Грузия считается одним из лидеров по реформам в сфере госуправления: с 2004 года проведена радикальная реформа госслужбы с акцентом на антикоррупционную политику и транспарентность. Используется Performance Management System (PMS), которая связывает стратегические цели правительства с индивидуальными KPI госслужащих, активно внедряются электронные сервисы, в том числе блокчейн-технологии для защиты реестров. Рейтинг Transparency International показывает, что Грузия стабильно входит в топ-3 стран региона по индикатору «контроль коррупции», что подтверждает влияние институциональных реформ на международные оценки эффективности.

Азербайджан применяет гибридную модель: в 2005 году был создан центр ASAN xidmət (Асан – хидмет) как единая система оказания госуслуг по принципу «one stop shop». Эффективность измеряется через удовлетворенность граждан: в 2023 году уровень доверия к АСАН по данным UN DESA превысил 95%. В приоритете не столько количество оказанных сервисов, сколько оперативность и удобство услуг. Следует отметить, что азербайджанская модель АСАН получила международное признание, отмеченное премией ООН в сфере госуслуг.

Узбекистан с 2017 года активно внедряет систему мониторинга деятельности госорганов, утвержденная в 2023 году Стратегия развития «Узбекистан – 2030» закрепляет цифровизацию как основу реформ госуправления. В 2022 году в стране внедрена система «Xalq bilan muloqot»/Диалог с народом, приближающая узбекскую модель к принципам OECD и UN E-Government Survey, учитывая введение публикуемых рейтингов открытости госорганов с акцентом на сравнительные KPI госслужащих (скорость рассмотрения обращений граждан, уровень цифровизации услуг и др.).

Результаты исследования подтверждают выводы ряда современных работ о том, что политико-административная культура Казахстана по-прежнему сохраняет черты советской модели, и это снижает гибкость госуправления [16]; электронное правительство, оставаясь инструментом повышения эффективности, страдает от ограниченной вовлеченности граждан [8]. Для Казахстана целесообразно перенять от Грузии привязку KPI к стратегическим целям и жесткую антикоррупционную политику; от Азербайджана – сервисный подход и акцент на удовлетворенность граждан; от Узбекистана – систему рейтингов открытости и диалога с гражданами. Несмотря на впечатляющие успехи в области цифровизации, Казахстану необходимо учитывать лучшие мировые практики комплексного анализа эффективности госаппарата и внедрять инструменты прогнозирования.

В-третьих, факторы эффективности государственного аппарата классифицируются на институциональные, социальные, цифровые и управленческие. К институциональным факторам относятся уровень правового регулирования и распределение полномочий между органами; к социальным – доверие и удовлетворенность граждан деятельностью государственных органов; к цифровым – уровень цифровизации и применение ИИ, к управленческим – оперативность принятия решений и степень межведомственной координации. Классификация такого плана позволяет рассматривать эффективность как комплексное правовое и управленческое решение. Важнейшее значение имеет правовое регулирование, баланс полномочий и институциональная культура. Высокий уровень верховенства права и развитая система административного права в Финляндии обеспечивает прозрачность деятельности органов государственной власти, а судебный контроль гарантирует законность решений. Институциональные реформы в Грузии 2004 года стали драйвером повышения эффективности государственного аппарата. Вместе с тем, Грузия, достигнув после 2004 года значительных успехов в реформировании госуправления, в настоящее время утратила позиции – международные структуры отмечают признаки ослабления некоторых управленческих институтов – баланс сильно смещен в сторону централизованной и

политически зависимой системы; под серьезным давлением находится независимость институтов и свобода гражданского общества.

Что касается социальных факторов, то речь идет об индикаторах, напрямую влияющих на легитимность государства: доверие граждан к власти и удовлетворенность госуслугами. Достаточно привести пример Дании, где высокое доверие граждан к институтам власти связано с прозрачностью бюджета и широким вовлечением общества в принятие решений.

Новый уровень оценки эффективности госуправления формируется под влиянием цифрового правительства, применения ИИ и больших данных. В Эстонии цифровая идентификация и платформа X-Road обеспечили почти полную цифровизацию госуслуг, что позволило сократить транзакционные издержки и повысить доверие граждан. В Сингапуре применение технологий ИИ в управлении транспортом, здравоохранением и безопасности усилило прогнозируемость решений и качество сервиса.

Управленческие факторы основаны на таких важных параметрах эффективности как согласованность, оперативность, стратегическая координация и адаптивность к кризисам. Развитая система межведомственных цифровых платформ в Южной Корее обеспечивает быструю координацию и гибкое управление, например, в период пандемии COVID-19.

Для Казахстана актуальными задачами в контексте повышения эффективности управленческих инструментов является укрепление независимости оценки эффективности; повышение роли социальных факторов; расширение применения ИИ в аналитике госуправления; сокращение бюрократических барьеров для ускорения принятия решений.

В-четвертых, цифровизация и предиктивная аналитика представляют собой эффективные инструменты современного государственного управления. Интеграция данных из административных, социологических и цифровых источников значительно повышает точность оценки деятельности государственных органов [16]. Использование алгоритмов машинного обучения позволяет прогнозировать результативность государственных услуг и выявлять риски в сфере управления [11].

Интеграция данных из разных источников повышает точность анализа – связка административных данных, социологических источников, цифровой информации в едином дата-контуре – дает сквозные панели и моделирование причинно-следственных связей. В Эстонии сотни баз данных ведомств и частного сектора безопасно связаны, поставщик данных контролирует доступ: таков фундамент цифрового государства, позволяющий строить композитные сервисы и аналитику в реальном времени. В Новой Зеландии Integrated Data Infrastructure (IDI) у Stats NZ представляет собой интегрированную de-identified базу, где административные записи, перепись и обследования связываются для оценки последствий государственной политики и таргетинга интервенций как процесса точечного нацеливания государственных мер на конкретные регионы, сектора и группы населения, которые больше всего нуждаются в поддержке или где ожидается наибольший эффект. Для Дании интеграция ведомственных данных стала одним из факторов лидерства страны в цифровом пространстве (№1 в UN EGOV-2024), обеспечивая сквозную аналитику по жизненным ситуациям и сервисам.

В Казахстане в современный период эффективны Smart Data Ukimet (SDU), E-Өтініш (e-Otinish). Smart Data Ukimet (SDU) – национальная аналитическая платформа, заявленная как единое пространство больших данных для анализа и прогнозирования деятельности правительства, интегрирующая более 120 государственных информационных систем «озере данных» («Data Lake»). Smart Bridge – государственная интеграционная витрина, способствующая быстрой, стандартизированной и прозрачной межведомственной интеграции госорганов, взаимодействию государства и бизнеса, в целом сокращая бюрократию. E-Өтініш (e-Otinish) – единая цифровая система обращений граждан (веб и мобильное приложение), позволяющая встраивать обратную связь и траектории рассмотрения как измерители эффективности и качества услуг.

Международная практика свидетельствует о том, что цифровизация госуслуг становится не только повышением доступности сервисов, но и значимым фактором укрепления качества

управленческих решений и легитимности власти. Развитие цифрового правительства сопряжено с необходимостью обеспечения правового и этического соответствия при введении технологий ИИ и алгоритмов машинного обучения. Канада внедрила директиву о применении автоматизированных решений в государственном секторе, которая закрепляет риск-ориентированный подход: для каждого алгоритма обязательна оценка воздействия алгоритма, а также введение реестра принимаемых решений. Великобритания разработала стандарт раскрытия сведений об алгоритмах, используемых государственными органами. Южная Корея в рамках своей концепции подчеркивает баланс между инновациями и правами человека в цифровой среде, соответствующие документы формируют нормативные гарантии защиты данных граждан и определяют права пользователей цифровых сервисов. Дания на примере масштабного внедрения антифрод-моделей показала уязвимость непрозрачных систем.

Международная практика, таким образом, указывает на необходимость институционализации правового и этического контроля, включающего прозрачность, аудит, независимую верификацию и гарантированные механизмы правовой защиты для граждан. Внедрение в Казахстане аналогичных механизмов позволит минимизировать репутационные и юридические риски при масштабировании цифровых решений и алгоритмов ИИ в государственном управлении

### *Заключение*

Обобщение результатов исследования позволяет выделить несколько направлений совершенствования государственной политики и нормативно-правовой базы для адаптации в Республике Казахстан. Для построения архитектуры данных целесообразно закрепить в нормативных правовых актах обязательную интеграцию административных реестров и каналов обратной связи граждан в национальную аналитическую платформу Smart Data Ukimet (SDU), функционирующую по модели «озера данных» («Data Lake») с применением технологий Master Data Management (MDM) и единой системы цифровой идентификации. Необходимо нормативно регламентировать стандарты качества данных, а также соглашения об уровне обслуживания при межведомственном обмене информацией (по аналогии с апробированной практикой Эстонии и Новой Зеландии).

По аналогии с практикой Сингапура (GovTech Singapore) возможно масштабировать приоритизацию применения алгоритмов машинного обучения, что актуально для реализации проактивных государственных услуг по жизненным ситуациям.

Для повышения объективности оценки цифрового правительства целесообразно дополнить процессные показатели результативными показателями, коими являются доля оказываемых в проактивном режиме услуг, снижение времени и стоимости транзакций для граждан и бизнеса, уровень удовлетворенности пользователей, индекс электронного участия.

Особое внимание должно уделяться системам противодействия мошенничеству. В данном контексте целесообразно внедрение независимых аудитов журналов событий и регулярных проверок на предмет алгоритмических предвзятостей. Такая практика соответствует международным стандартам подотчетности и отражает уроки государств, в которых непрозрачность моделей приводила к серьезным репутационным издержкам.

Таким образом, результаты исследования подтверждают необходимость комплексного подхода к оценке эффективности государственного управления, который должен включать как международные стандарты и

### *Благодарности*

Данная статья подготовлена в рамках гранта финансирования научных исследований Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан № BR28713289 «Система оценивания эффективности государственного аппарата: методологические принципы, правовые основания и предиктивная аналитика в условиях цифровой трансформации».

Список использованной литературы:

- 1 Schmelting M. *Data collaboration in digital government: quality of performance measurement* // *Government Information Quarterly*. – 2025. – Vol. 42(1). – P. 102–118.
- 2 Zhu X. *Performance measurement in digital governance: balancing output and outcome indicators* // *Public Performance & Management Review*. – 2024. – Vol. 47(3). – P. 421–440.
- 3 Brandt T., Wagner H., Neumann D. *Prescriptive analytics in public sector decision-making: legitimacy and operational value* // *European Journal of Operational Research*. – 2021. – Vol. 295(2). – P. 628–642.
- 4 Chauhan S. *Demand forecasting for public services using big data* // *Procedia Computer Science*. – 2022. – Vol. 200. – P. 1203–1211.
- 5 Shin J. *Digital participation platforms and their impact on governance performance* // *Government Information Quarterly*. – 2024. – Vol. 41(4). – P. 567–582.
- 6 Wilson A., et al. *Public participation in AI governance: towards public value* // *Government Information Quarterly*. – 2022. – Vol. 39(3). – P. 357–371.
- 7 Gesk A., et al. *Citizens' acceptance of AI in government services: when people prefer humans* // *Government Information Quarterly*. – 2022. – Vol. 39(4). – P. 411–428.
- 8 Orazgaliyeva S. et al. *E-Government as a Tool to Improve the Efficiency of Public Administration: The Case of Kazakhstan* // *Problems and Perspectives in Management*. – 2023. – Vol. 21(2). – P. 578–591.
- 9 Жетписбаев Г.А., Байсалова Г. Т. *Казахстанская модель цифровизации: трансформация правовых институтов* // *Вестник КазНПУ имени Абая. Серия «Юриспруденция»*. – 2024. – Т. 78, № 4. – С. 17–25.
- 10 Issenova G. et al. *An Examination of Civil Servants' Assessment of the New Civil Service Reforms in Kazakhstan* // *Central European Journal of Public Policy*. – 2024. – Vol. 18(2). – P. 2–16.
- 11 Arslan M. et al. *Civil Service Reforms in Kazakhstan* // In: *Biodiversity, Conservation and Sustainability in Asia*. Singapore: Springer, 2022. – P. 1013–1030.
- 12 Serikbayeva, B., Abdulla K. *Good Governance Matters for Well-Being: The Case of Kazakhstan* // *Transforming Government: People, Process and Policy*. – 2022. – Vol. 16(1). – P. 140–164.
- 13 Каблакатов А.А., Тайторина Б.А. *Организационно-правовая культура на государственной службе: некоторые аспекты развития* // *Вестник КазНПУ имени Абая. Серия «Юриспруденция»*. – 2024. – Т. 78, № 4. – С. 25–34.
- 14 Klochan V., Piliaiev I., Sydorenko T. et al. *Digital Platforms as a Tool in Public Administration* // *Journal of Information Technology Management*. 2021. Vol. 13. P. 42–61.
- 15 Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues* // *World Bank Policy Research Working Paper*. – 2025. – № 5430. – DOI: 10.1596/1813-9450-5430.
- 16 Karini A. *Politico-Administrative Culture and Public Service Reform in Post-Independence Kazakhstan* // *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14(10). P. 268. DOI: 10.3390/admsci14100268.

References:

- 1 Schmelting, M. *Data collaboration in digital government: quality of performance measurement* // *Government Information Quarterly*. – 2025. – Vol. 42(1). – P. 102–118.
- 2 Zhu, X. *Performance measurement in digital governance: balancing output and outcome indicators* // *Public Performance & Management Review*. – 2024. – Vol. 47(3). – P. 421–440.
- 3 Brandt, T., Wagner, H., Neumann, D. *Prescriptive analytics in public sector decision-making: legitimacy and operational value* // *European Journal of Operational Research*. – 2021. – Vol. 295(2). – P. 628–642.
- 4 Chauhan, S. *Demand forecasting for public services using big data* // *Procedia Computer Science*. – 2022. – Vol. 200. – P. 1203–1211.
- 5 Shin, J. *Digital participation platforms and their impact on governance performance* // *Government Information Quarterly*. – 2024. – Vol. 41(4). – P. 567–582.

6 Wilson, A., et al. *Public participation in AI governance: towards public value // Government Information Quarterly*. – 2022. – Vol. 39(3). – P. 357–371.

7 Gesk, A., et al. *Citizens' acceptance of AI in government services: when people prefer humans // Government Information Quarterly*. – 2022. – Vol. 39(4). – P. 411–428.

8 Orazgaliyeva, S. et al. *E-Government as a Tool to Improve the Efficiency of Public Administration: The Case of Kazakhstan // Problems and Perspectives in Management*. – 2023. – Vol. 21(2). – P. 578–591.

9 Zhetpisbaev G.A., Bajsalova G. T. *Kazahstanskaja model' cifrovizacii: transformacija pravovyh institutov // Vestnik KazNPU imeni Abaja. Serija «Jurisprudencija»*. – 2024. – T. 78, № 4. – S. 17–25.

10 Issenova, G. et al. *An Examination of Civil Servants' Assessment of the New Civil Service Reforms in Kazakhstan // Central European Journal of Public Policy*. – 2024. – Vol. 18(2). – P. 2–16.

11 Arslan, M. et al. *Civil Service Reforms in Kazakhstan // In: Biodiversity, Conservation and Sustainability in Asia. Singapore: Springer, 2022. – P. 1013–1030.*

12 Serikbayeva, B., Abdulla, K. *Good Governance Matters for Well-Being: The Case of Kazakhstan // Transforming Government: People, Process and Policy*. – 2022. – Vol. 16(1). – P. 140–164.

13 Kablakatov A. A., Tajtorina B. A. *Organizacionno-pravovaja kul'tura na gosudarstvennoj sluzhbe: nekotorye aspekty razvitija // Vestnik KazNPU imeni Abaja. Serija «Jurisprudencija»*. – 2024. – T. 78, № 4. – S. 25–34.

14 Klochan V., Piliaiev I., Sydorenko T. et al. *Digital Platforms as a Tool in Public Administration // Journal of Information Technology Management*. 2021. Vol. 13. P. 42–61.

15 Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues // World Bank Policy Research Working Paper*. – 2025. – № 5430. – DOI: 10.1596/1813-9450-5430.

16 Karini A. *Politico-Administrative Culture and Public Service Reform in Post-Independence Kazakhstan // Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14(10). P. 268. DOI: 10.3390/admsci14100268.

МРНТИ 10.15.23  
УДК 324.4

10.51889/2959-6181.2025.81.3.006

Рахимбаев Д.К.<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup>Общеобразовательная школа №99 города Алматы  
(E-mail: \*didarbek1971@bk.ru)

## КОНСТИТУЦИОННЫЕ РЕФОРМЫ И ИХ РОЛЬ В МОДЕРНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

### Аннотация

Статья посвящена исследованию конституционных реформ Республики Казахстан в период обретения независимости с акцентом на их роль в модернизации государственного управления. Исследование содержит анализ всех этапов конституционного развития: переходная модель Конституции 1993 года, закрепление президентской модели власти Конституцией 1995 года, реформы 2007 и 2017 гг., связанные с перераспределением полномочий между ветвями власти, а также масштабные изменения 2022 года, направленные на откат от модели суперпрезидентства и восстановление Конституционного суда. Цель исследования – выявить закономерности и результаты конституционных реформ в Казахстане, определить их значение для институционального развития и демократизации.

Результаты исследования: обосновано, что Конституция 1993 года имела переходный характер и не вполне обеспечивала устойчивость баланса ветвей власти; Конституция 1995 года закрепила президентскую модель, обеспечив стабильность, но ограничив демократизацию;