

FTAMP 11.15.45

DOI: <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-72-3-185-196>**Ғалы Ә.\***

Экономика докторы, аға ғылыми қызметкер,  
 Зияткерлік әлеуетті зерттеу және дамыту орталығы  
 Астана, Қазақстан  
 e-mail: gagphd2025@gmail.com  
 ORCID: 0000-0002-1318-9557

**Бактияров А.**

докторант,  
 Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті  
 Астана, Қазақстан  
 e-mail: baktiyarov.asset@gmail.com  
 ORCID: 0009-0005-4117-7261

**Бажаева Н.**

Өңірлерді цифрлық дамыту департаментінің  
 директоры,  
 Қазақстан Республикасы Жасанды интеллект  
 және цифрлық даму министрлігі  
 Астана, Қазақстан  
 e-mail: nazbazhaconsulate@gmail.com  
 ORCID: 0009-0003-4179-3465

## МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДЫҢ СЕРВИСТІК МОДЕЛІН ДАМУ ЖАҒДАЙЫНДА МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕРДІ КӨРСЕТУ ЖҮЙЕСІН ТАЛДАУ

**Аңдатпа**

Мақалада мемлекеттік басқаруды жаңғыртудың негізгі бағыттарының бірі ретінде клиентке бағдарланған тәсілді дамыту контекстінде Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтерді көрсету жүйесі талданады. Зерттеудің мақсаты – эмпирикалық деректерді талдау негізінде мемлекеттік қызметтерді көрсетудің инновациялық құралдарын енгізудің тиімділігін бағалау, сондай-ақ олардың сапаға, қолжетімділікке және азаматтардың қанағаттану деңгейіне әсерін анықтау болып табылады.

Зерттеудің әдіснамалық базасы талдаудың сандық және сапалық әдістерін аралас қолдануға негізделген. Эмпирикалық негізді электрондық үкіметтің цифрлық платформасын пайдалана отырып жүргізілген халыққа әлеуметтанулық сауалнама нәтижелері (№ = 27 336), сондай-ақ ресми статистика деректері, уәкілетті мемлекеттік органдардың талдамалық есептері және мемлекеттік қызметтер көрсету саласын цифрландыру мен реформалау процестерін реттейтін нормативтік-құқықтық құжаттар құрайды.

Зерттеу нәтижелері цифрлық және инновациялық құралдарды енгізудің жоғары деңгейін көрсетеді, бұл рәсімдерді жеделдетуге және мемлекеттік қызметтердің операциялық тиімділігін арттыруға ықпал етеді. Сонымен қатар, техникалық іркілістермен, шамадан тыс бюрократияландырумен, ақпараттық жүйелердің жеткіліксіз интеграциялануымен және халықтың цифрлық құзыреттерінің әртүрлілігімен байланысты жүйелі шектеулер анықталды. Бұл цифрлық теңсіздік тәуекелдерінен көрініс тауып, клиентке бағдарлану деңгейін төмендетеді.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы цифрлық трансформация жағдайында мемлекеттік қызметтердің клиентке бағдарлануын кешенді эмпирикалық бағалауда жатыр. Жұмыстың практикалық маңыздылығы алынған қорытындыларды мемлекеттік қызметтер көрсету саласындағы мемлекеттік саясатты жетілдіру кезінде пайдалану мүмкіндігінен тұрады.

**Түйін сөздер:** мемлекеттік қызметтер; клиентке бағдарланған тәсіл; мемлекеттік басқару; цифрландыру; мемлекеттік қызметтердегі инновациялар; Қазақстан Республикасы

**КІРІСПЕ**

Мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасын арттыру Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесін жаңғыртудың негізгі бағыттарының бірі болып табылады. Цифрлық трансформация және мемлекеттің сервистік моделін дамытудың қазіргі жағдайында мемлекеттік органдардың қызметін азаматтардың қажеттіліктеріне бағыттауды, қызметтердің қолжетімділігін арттыруды, әкімшілік рәсімдерді жеңілдетуді және мемлекет пен қоғамның өзара іс-қимылының тиімді тетіктерін дамытуды көздейтін клиентке бағдарланған тәсілді қалыптастыру ерекше маңызға ие болуда. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасында «Ең алдымен адамдар» принципіне негізделген мемлекеттік басқарудың «адамға бағдарланған» моделіне көшу бекітілген, бұл халықтың күтулері мен қа-

жеттіліктерін ескере отырып, мемлекеттік қызметтер жүйесін жетілдіру қажеттілігін айқындайды (Мемлекеттік басқаруды дамыту тұжырымдамасы, 2021).

Соңғы жылдары Қазақстанда электрондық үкіметті дамытуға, әкімшілік процестерді автоматтандыруға және мемлекеттің азаматтармен өзара іс-қимылының цифрлық арналарын кеңейтуге бағытталған ауқымды цифрлық реформалар кешені іске асырылды. Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің деректері бойынша, мемлекеттік қызметтердің 93%-дан астамы электрондық форматқа ауыстырылды, бұл анықталған бұзушылықтар санының азаюына және қызмет көрсету жүйесінің операциялық тиімділігін арттыруға ықпал етті (Қазақстан Республикасының Жасанды интеллект және цифрлық даму министрлігі, 2026). Сонымен қатар, қоғамдық мониторинг нәтижелері халықтың айтарлықтай бөлігі мемлекеттік қызметтерді алудың дәстүрлі нысандарын пайдалануды жалғастырып жатқанын, ал жекелеген сервистердің сапасына қанағаттану деңгейі әртүрлі болып қалып отырғанын көрсетеді (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, 2022). Бұл мемлекеттік басқарудың толыққанды клиентке бағдарланған моделінің дамуын шектейтін институционалдық, ұйымдастырушылық және коммуникациялық кедергілердің бар екенін айғақтайды.

Зерттеудің өзектілігі цифрландыру жағдайында мемлекеттік қызметтерді көрсетудің қолданыстағы жүйесінің тиімділігін бағалау, сондай-ақ азаматтардың мемлекеттік қызметтердің сапасы мен қолжетімділігін қабылдауына әсер ететін факторларды анықтау қажеттілігінен туындап отыр. Мемлекеттік секторды технологиялық жаңғыртудың жоғары деңгейіне қарамастан, жария басқарудың тұрақты сервистік моделін қалыптастыру және пайдаланушылық тәжірибе сапасын арттыру мәселелері Қазақстан Республикасы контекстінде әлі де жеткілікті деңгейде зерттелмеген.

Осы зерттеудің мақсаты – эмпирикалық деректерді талдау негізінде клиентке бағдарланған тәсілді дамыту тұрғысынан Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтерді көрсету жүйесін бағалау болып табылады. Қойылған мақсатқа қол жеткізу үшін келесі міндеттер айқындалды: азаматтардың мемлекеттік қызметтер сапасын қабылдау ерекшеліктерін анықтау; халықтың қызмет көрсетудің цифрлық форматтарына деген көзқарасын айқындау; мемлекеттік қызметтерді көрсету жүйесіндегі негізгі проблемалар мен кедергілерді талдау; цифрландырудың мемлекеттік қызметтердің сапасы мен қолжетімділігіне әсерін бағалау.

Зерттеудің әдіснамалық негізін эмпирикалық деректерді талдаудың сандық әдістері құрады. Негізгі әдіс ретінде азаматтардың мемлекеттік қызметтер сапасына қанағаттануын, цифрландыруды қабылдауын және мемлекеттік сервистердің клиентке бағдарлануын бағалауын зерделеуге бағытталған халыққа әлеуметтанулық сауалнама жүргізу қолданылды. Деректерді өңдеу жиіліктік үлестірімді, пайыздық арақатынастарды есептеуді және көрсеткіштерді салыстырмалы талдауды қоса алғанда, сипаттамалық статистика (descriptive statistics) әдістерін пайдалана отырып жүзеге асырылды. Зерттеудің теориялық негізін Denhardt пен Denhardt (2000), Osborne (2010) және Dunleavy және т.б. (2006) еңбектерінде ұсынылған New Public Service, New Public Governance және Digital Era Governance тұжырымдамалары құрады.

### ЗЕРТТЕУ ӘДІСНАМАСЫ

Бұл зерттеуде 2024 жылдың қыркүйек-қазан айларында халық арасында жүргізілген әлеуметтанулық сауалнаманың нәтижелері ұсынылған. Іріктеменің жалпы көлемі Қазақстанның әртүрлі өңірлерін қамтитын, сондай-ақ гендерлік, жастық, этникалық және әлеуметтік-экономикалық топтардың өкілдігін қамтамасыз ететін 27 336 респондентті құрады. Қатысушылардың ішінде ерлер – 54%-ды, әйелдер – 46%-ды құрады.

Сауалнама құралы мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасы мен клиентке бағдарлануын кешенді бағалау логикасына сәйкес әзірленді және бірнеше тақырыптық блокты қамтыды. Бірінші блок респонденттердің әлеуметтік-демографиялық сипаттамаларын, соның ішінде білім деңгейін, кәсіби және салалық тиесілілігін, жалпы еңбек өтілін және тұратын әкімшілік-аумақтық бірлік типін жинақтауға бағытталды. Сонымен бірге, сауалнаманың басқа бөлімдері мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасы мен мемлекеттік органдарға деген сенім деңгейін, цифрландыру деңгейін және мемлекеттік қызмет көрсетудегі инновациялық құралдардың қолданылуын бағалауға арналды. Бес балдық Лайкерт шкаласын пайдалану мемлекеттік қызметтердің жалпы сапа деңгейін, қызмет көрсетушілерге деген сенімді, сондай-ақ клиентке бағдарланудың негізгі параметрлерін, соның ішінде қызмет алушылардың ақпараттандырылуын, мемлекеттік органдар қызметінің ашықтығын, қызметтердің қолжетімділігін, қызметкерлердің құзыреттілігін және көрсету мерзімдерінің оңтайлылығын субъективті бағалауды сандық тұрғыдан тіркеуге мүмкіндік берді.

Клиентке бағдарлану зерттеу шеңберінде пайдаланушылық тәжірибе сипаттамаларының жиынтығы ретінде рационализацияланды. Деректерді талдау сипаттамалық статистика және салыстырмалы талдау әдістерін, сондай-ақ мемлекеттік қызметтерді алудың электрондық нысандарын пайдалануды айқындайтын факторларды анықтау үшін көпөлшемді талдау элементтерін қолдану арқылы жүзеге асырылды. Нәтижелерді интерпретациялау кезінде қатысудың ерікті сипатына және қала халқының үлесі басым болуына байланысты шектеулер ескерілді, алайда іріктеменің ауқымы Қазақстандағы мемлекеттік қызметтер жүйесін дамытудың тұрақты үрдістерін анықтау үшін жеткілікті эмпирикалық негізді қамтамасыз етеді.

## ӘДЕБИЕТТЕРГЕ ШОЛУ

Қазіргі заманғы мемлекеттік басқару реформалары дәстүрлі бюрократиялық модельден орталығын-да азаматтардың мүдделері мен қажеттіліктері тұратын сервистік мемлекетке көшуге бағытталған. Осыған байланысты, мемлекеттік қызметтерді көрсету жүйесінде қызмет көрсету сапасын, қызметтердің қолжетімділігін және халықтың қанағаттану деңгейін арттыруды көздейтін клиентке бағдарланған тәсілді дамыту ерекше өзектілікке ие болуда. Ғылыми әдебиеттерде мемлекеттік қызметтерді дамыту мәселелері New Public Governance, цифрлық мемлекеттік басқару және citizen-centric governance тұжырымдамалары тұрғысынан қарастырылады.

Қазіргі заманғы зерттеулердің теориялық негізі ретінде New Public Governance тұжырымдамасы алынған, оған сәйкес мемлекеттік басқару мемлекет пен қоғамның өзара іс-қимылы, азаматтардың тартылуы және қоғамдық қызметтерді бірлесіп өндіру принциптеріне негізделуі тиіс (Osborne, 2010). Denhardt пен Denhardt (2000) New Public Service тұжырымдамасын дамыта отырып, мемлекеттің міндеті ең алдымен қоғамға қызмет ету және қоғамдық қажеттіліктерді қанағаттандыру екенін баса айтады. Осылайша, клиентке бағдарланған тәсіл қазіргі мемлекеттік басқару жүйесінің маңызды сипаттамасына айналуға.

Мемлекеттік секторды цифрландыру мемлекеттік қызметтердің трансформациясына айтарлықтай ықпал етті. Dunleavy және т.б. (2006) digital-era governance-ды дамыту цифрлық сервистерді интеграциялаумен, азаматтардың мемлекетпен өзара іс-қимылын жеңілдетумен және қызметтердің қолжетімділігін арттырумен байланысты екенін атап өтеді. Helbig және т.б. (2009) электрондық үкіметті күрделі институционалдық жүйе ретінде қарастырады, оның тиімділігі тек технологиялық даму деңгейіне ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дайындығына да байланысты.

Эстонияның электрондық үкімет саласындағы тәжірибесіне арналған Espinosa мен Pino (2025) зерттеуі ерекше қызығушылық тудырады. Авторлар цифрландырудың әкімшілік кедергілерді азайтуға, ашықтықты арттыруға және азаматтардың мемлекеттік институттарға деген сенімін нығайтуға ықпал ететінін көрсетеді. Сол сияқты Kassen (2024) электрондық үкімет жүйесіне blockchain технологияларын енгізу рәсімдердің ашықтығын арттыруға, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін төмендетуге және мемлекеттік қызметтердің сапасын жақсартуға мүмкіндік беретінін баса айтады.

Мемлекеттік институттардың ашықтығы мен оларға деген сенім мәселелері Tubekova және т.б. (2023) зерттеулерінде де қарастырылады. Авторлар Қазақстанда ашық мемлекеттік дерек-терді дамыту азаматтардың сенім деңгейіне және мемлекеттік қызметтерге қанағаттануына оң әсер ететінін атап өтеді. Зерттеушілердің пікірінше, ақпараттың ашықтығы мен қолжетімділігі клиентке бағдарланған мемлекеттік басқарудың маңызды элементтері болып табылады.

Отандық ғылыми әдебиеттерде мемлекеттік қызметтерді цифрландыру және мемлекеттік басқарудың сервистік моделі мәселелері ерекше өзектілікке ие болуда. Ғалым Бажаева (2024) Қазақстанда мемлекеттік қызметтерді цифрландыру клиентке бағдарланған тәсілдің біртіндеп дамуымен қатар жүріп жатқанын баса айтады. Сонымен қатар, авторлар өңірлер арасындағы цифрлық теңсіздікке, жекелеген сервистердің халық қажеттіліктеріне жеткіліксіз бейімделуіне және сақталып отырған бюрократиялық кедергілерге байланысты проблемалардың бар екенін атап өтеді.

Ұқсас қорытындылар Смагулова мен авторластардың (2024) Қазақстандағы мемлекеттік қызметтердің сапасын бағалауға арналған зерттеуінде де ұсынылған. Авторлар цифрландырудың жоғары деңгейіне қарамастан, қызмет көрсету сапасында, сервистердің қолжетімділік деңгейінде және азаматтардың қанағаттанушылығында айырмашылықтар сақталып отырғанын көрсетеді. Кері байланыс тетіктерін жетілдіру мен пайдаланушылық тәжірибені бағалау қажеттілігіне ерекше назар аударылады.

Салыстырмалы халықаралық зерттеулер де citizen-centric governance-дың маңыздылығын баса көрсетеді. Amirova және т.б. (2026) Еуропалық Одақ елдерінің тәжірибесін талдай отырып, мемлекеттік қызметтерді көрсетудің тиімді модельдері сервистерді дербестендіруге (personalization), цифрлық платформаларды интеграциялауға және азаматтарды қызмет сапасын бағалауға белсенді тартуға негізделетінін атап өтеді. Авторлардың пікірінше, Қазақстан үшін мемлекеттік басқарудың сервистік мәдениетін қалыптастыру маңызды бағыт болып қала береді.

Халықаралық әдебиеттерде азаматтардың мемлекеттік қызметтерге қанағаттану факторларына үлкен назар аударылады. Jiang және т.б. (2026) пайдаланушылардың қанағаттану деңгейі коммуникация сапасына, ұйымдар арасындағы үйлестіруге және ақпараттың қолжетімділігіне байланысты екенін көрсетеді. Bejarano және т.б. (2026) азаматтар мемлекеттік қызметтерді олардың ашықтығы, әділдігі және қолжетімділігі жағдайында оң қабылдайтынын баса айтады.

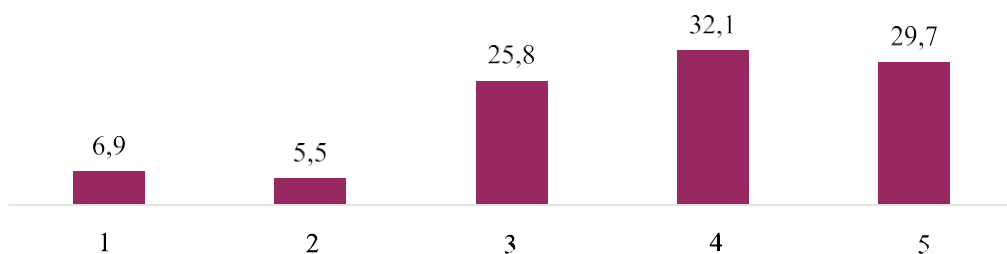
Қазіргі заманғы зерттеулер сонымен қатар цифрлық коммуникациялық құралдарды пайдалануға да назар аударады. Pimentel және т.б. (2026) чат-боттар мен автоматтандырылған сервистер азаматтардың ақпараттандырылуын және мемлекеттік органдармен өзара іс-қимылының жеделдігін арттыруға қабілетті екенін атап өтеді. Xiang және т.б. (2026) цифрлық инвестициялар мемлекеттік қызметтердің тиімділігін де, олардың аумақтық қолжетімділігін де арттыруға мүмкіндік беретінін көрсетеді.

Мемлекеттік қызметтерді көрсету процесіндегі мемлекеттік қызметшілердің мінез-құлқын зерттеулердің де өзіндік мәні бар. Tummers және т.б. (2015) мемлекеттік қызметтердің сапасы тек цифрлық технологияларға ғана емес, сонымен қатар ұйымдастырушылық ортаға, қызметкерлердің кәсіби уәждемесіне және фронт-офистік өзара іс-қимылдың ерекшеліктеріне байланысты екенін атап өтеді. Ұқсас қорытындылар Luthuli және т.б. (2024) еңбегінде де ұсынылған, онда қызмет пайдаланушыларының қанағаттануы үшін коммуникация сапасының, қызмет көрсету жеделдігінің және қызметкерлер кәсібилігінің маңыздылығы баса көрсетіледі.

Осылайша, ғылыми әдебиеттерді талдау қазіргі заманғы мемлекеттік қызметтер жүйесінің цифрландыру, басқарудың сервистік моделі және клиентке бағдарланған тәсілді күшейту бағытында дамып келе жатқанын көрсетеді. Қазақстан үшін мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыру, цифрлық сервистерді жетілдіру, өңірлік айырмашылықтарды қысқарту және халықпен кері байланыс тетіктерін дамыту мәселелері өзекті болып қала береді.

## НӘТИЖЕЛЕР

Эмпирикалық нәтижелер азаматтардың мемлекеттік қызметтер сапасын қабылдауында әртүрлі, бірақ тұтастай алғанда оң үрдіс бар екенін көрсетеді, сондай-ақ клиентке бағдарланған модельді іске асыруды шектейтін жүйелі кедергілерді айқындайды.

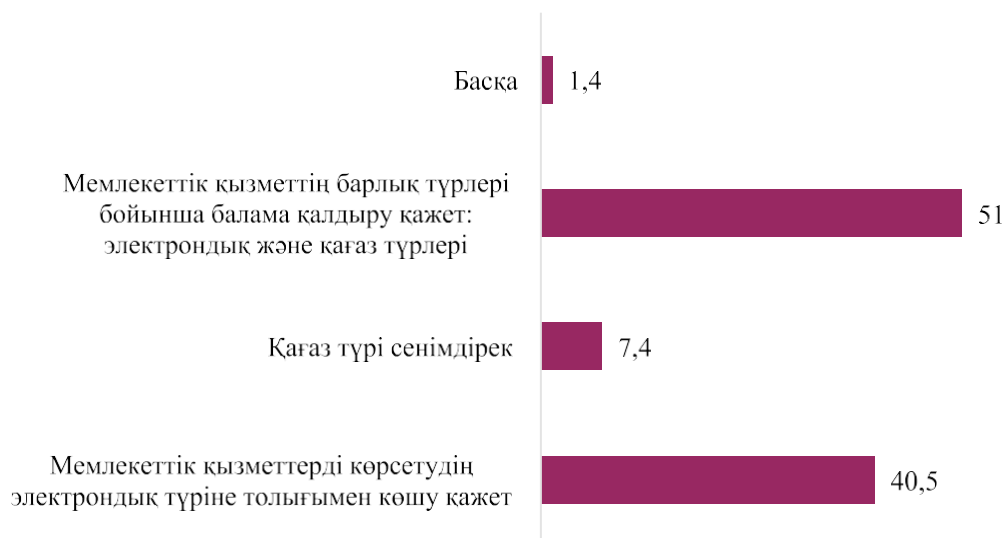


### 1 сурет. Елдегі мемлекеттік қызмет көрсету сапасының жалпы деңгейін бағалау: тұрғындар (%)

Ескерту: Әлеуметтік сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Қазақстанда мемлекеттік қызметтерді көрсетудің жалпы сапа деңгейі айтарлықтай жоғары (61,8%) деп бағаланды, ал респонденттердің шамамен 26%-ы бұл көрсеткішті орташа деңгейде деп есептейді, тек 12%-ы ғана мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасының деңгейі төмен деген пікірде (1-диаграмма).

Клиентке бағдарлануды қабылдаудың маңызды индикаторы ретінде азаматтардың қызмет көрсетудің баламасыз электрондық форматына көшуге деген көзқарасы танылады. Осылайша, алынған нәтижелер мемлекеттік қызметтерді көрсетудің баламалы форматын – электрондық және қағаз нұсқаларын (51%) қолдайтындарды көрсетеді. Сонымен қатар, респонденттердің шамамен 41%-ы мемлекеттік қызметтерді көрсетудің толықтай электрондық нұсқасына көшу қажеттілігін құптайды. Қағаз форматын неғұрлым сенімді деп санап, оған басымдық беретін жақтаушылардың үлесі 7,39%-ды құрады. Осы ретте халықтың цифрлық құзыреттері мен қалауларындағы айырмашылықтарды, сондай-ақ жекелеген топтардың цифрлық ортадан тыс қалу (цифрлық шеттетілу) тәуекелдерін ескеретін қызмет көрсетудің аралас моделіне деген сұраныс тіркеледі (2-диаграмма).



## 2 сурет. Респонденттердің мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді баламасыз көрсетуге көшу туралы пікірлері (%)

Ескерту: Әлеуметтік сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Азаматтардың мемлекеттік қызметтерді алу кезінде ең жиі қиындықтарға тап болатын салаларын талдау проблемалардың әлеуметтік маңызы бар бағыттарда айқын шоғырланғанын анықтады.

### 1 кесте. Мемлекеттік қызметтерді алу кезінде қиындықтарға тап болған респонденттердің пайызы (%)

| Қызмет көрсету саласы                                           | %     |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| Денсаулық сақтау саласының қызметтері                           | 33.13 |
| Әлеуметтік қамсыздандыру және қорғау саласының қызметтері       | 14.12 |
| Жылжымайтын мүлік саласының қызметтері                          | 10.34 |
| Жер қатынастары                                                 | 8.35  |
| Білім беру саласының қызметтері                                 | 6.87  |
| Көлік саласының қызметтері                                      | 5.65  |
| Жеке басты куәландыратын құжаттарды алумен байланысты қызметтер | 6.17  |
| Ауыл шаруашылығы саласының қызметтері                           | 1.89  |
| Көші-қон саласының қызметтері                                   | 2.96  |
| Сәулет және құрылыс саласының қызметтері                        | 4.37  |
| Тұрмыстық қызметтер                                             | 4.13  |
| Басқалар                                                        | 6.15  |

Ең көп қиындықтар денсаулық сақтау саласында тіркелді (33,13%), бұл сауалнамаға қатысқан әрбір үшінші азаматтың тиісті қызметтерді алу кезінде кедергілерге тап болғанын білдіреді. Келесі кезекте әлеуметтік қамсыздандыру және халықты қорғау (14,12%), жылжымайтын мүлік саласындағы қызметтер (10,34%) және жер қатынастары (8,35%) тұр. Білім беру (6,87%), жеке басты куәландыратын құжаттарды алу (6,17%), көлік (5,65%), құрылыс және сәулет (4,37%), тұрмыстық қызметтер (4,13%) және көші-қон (2,96%) салаларында айтарлықтай төмен, бірақ маңызды қиындықтар атап өтілді. Мұндай құрылым мемлекеттік қызметтер халықтың күнделікті қажеттіліктерін қамтитын және өтініш білдіру жиілігі жоғары дәл осы секторларда реформаларға басымдық беру қажеттілігін көрсетеді (1-кесте).

Клиентке бағдарлану ұғымын түсінуді мазмұндық талдау респонденттердің бұл принципті негізінен қызмет алушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру санаты (31,52%) арқылы түсіндіретінін көрсетеді. Екінші орында – қызмет көрсету сапасының жоғары стандарттарына бағдарлану (18,88%). Мемлекет пен азаматтардың өзара міндеттемелері (11,21%) және қоғамның мемлекеттік қызметтерге деген сенімі (11,19%) аспектілері де маңызды болып шықты, бұл клиентке бағдарланудың институционалдық сипатын және оның жария басқарудың легитимділігімен байланысын растайды. Азырақ дәрежеде клиентке бағдарлану «қызмет көрсетуге бағытталған үкімет» бейнесімен (9,30%), қызмет көрсетуді мемлекеттік функциялардың орталығы ретінде қабылдаумен (5,76%) және азаматты мемлекет тарапынан жасалатын игіліктердің «тұтынушысы» ретінде танумен (6,54%) байланыстырылады. Қазіргі заманғы сервистік модельдің негізгі сипаттамасы ретіндегі белсенділік салыстырмалы түрде төмен қолдауға ие болды (4,81%), бұл халық арасында проактивті тәжірибелердің жеткіліксіз таралуын немесе танылмауын көрсетуі мүмкін (2-кесте).

## 2 кесте. Мемлекеттік қызмет көрсету саласындағы клиентке бағдарлану принципін түсіну (%)

| Клиентке бағдарлану принципін түсіну                                                      | %     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Қызмет алушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру                                         | 31.52 |
| Қызмет көрсетудің жоғары стандарттарына сәйкес келетін сапалы қызметтер                   | 18.88 |
| Мемлекет пен азаматтар арасындағы өзара міндеттемелер                                     | 11.21 |
| Қоғамның мемлекеттік қызметтерге деген сенімі                                             | 11.19 |
| Қызмет көрсетуге бағытталған үкімет                                                       | 9.30  |
| Қызмет көрсету – мемлекеттік функциялардың орталығы                                       | 5.76  |
| Азамат мемлекеттік аппарат тарапынан жасалатын игіліктердің тұтынушысы болатын қатынастар | 6.54  |
| Мемлекеттік қызметтерді көрсетудегі проактивтілік (белсенділік)                           | 4.81  |
| Басқалар                                                                                  | 0.78  |

Цифрландырудың мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасына әсерін бағалау да прагматикалық құрамдас бөліктің басым екенін анықтады. Респонденттер ең жиі қызмет көрсету мерзімдерінің жеделдеуін (41,44%) атап өтті, бұл цифрландыруды шұғылдықты арттыру құралы ретінде қабылдауды растайды. Қатысушылардың 16,61%-ы рәсімдерді оңтайландыруды, 12,83%-ы қызмет көрсету сапасының артуын, 10,17%-ы қызметтерді алу тәртібі туралы ақпараттандырылу деңгейінің өсуін, 9,34%-ы мемлекеттік органдар қызметі ашықтығының күшеюін, 6,54%-ы шағымдар санының азаюын көрсеткен (3-кесте). Осылайша, цифрландыру ең алдымен жылдамдық пен рәсімдік тиімділікті арттыру тетігі ретінде қабылданады, ал сапаға, ашықтыққа және кері байланысқа қатысты әсерлер әлсізірек көрініс тапқан, бұл цифрлық реформалардың клиентке бағдарланған құрамдас бөлігін тереңдету қажеттілігін нұсқайды.

## 3 кесте. Цифрландырудың мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасына әсері (%)

| Параметрлер                                                                   | %     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Мемлекеттік қызметтерді көрсету мерзімдерін жеделдетті                        | 41.44 |
| Мемлекеттік қызметтерді көрсету рәсімдерін оңтайландырды                      | 16.61 |
| Мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасын арттырды                              | 12.83 |
| Қызмет алушылардың қызметтерді алу тәртібі туралы ақпараттандырылуын арттырды | 10.17 |
| Мемлекеттік орган қызметінің ашықтығын күшейтті                               | 9.34  |
| Қызмет алушылардан түсетін шағымдардың санын азайтты                          | 6.54  |
| Басқалар                                                                      | 3.06  |

Респонденттердің мемлекеттік қызметтерді көрсету саласында тіркеген проблемаларының құрылымы алынған қорытындыларды толықтырады және клиентке бағдарланған модельдің дамуын тежейтін жүйелі шектеулерді анықтауға мүмкіндік береді (3-диаграмма). Жиі кездесетін техникалық қателер (23,29%) ең маңызды проблема ретінде аталды, бұл цифрлық инфрақұрылымның жеткіліксіз тұрақтылығын және электрондық сервистердің сенімділігінің шектеулі екенін көрсетеді. Азаматтардың басым бөлігі үшін өзара

іс-қимылдың цифрлық арналары тек қолайлылықпен ғана емес, сонымен қатар іркіліс тәуекелдерімен де байланыстырылады, бұл қызметтерді алудың электрондық нысандарына деген сенімді төмендетеді.

Артық бюрократиялық рәсімдер (15,24%) және шамадан тыс келісу кезеңдері (6,46%) де айтарлықтай кедергілер болып табылады, бұл цифрландыру жағдайында да күрделі әкімшілік регламенттердің сақталып отырғанын айғақтайды. Бұл электрондық құралдарды енгізу әрдайым процестерді реинжинирингтеумен және нормативтік талаптарды жеңілдетумен қатар жүрмейтінін, салдарынан цифрлық сервистердің дәстүрлі бюрократиялық тәжірибелерді жиі қайталайтынын растайды.

Мемлекеттік органдар қызметкерлерінің кәсіби құзыреттілігінің жеткіліксіздігі (14,45%) және қызмет алушылар үшін қызметтерді алу алгоритмінің түсініксіз болуы (12,05%) пайдаланушылық тәжірибені қалыптастырудағы адами фактордың маңыздылығын баса көрсетеді. Персоналдың білікті сүйемелдеуінің болмауы және клиентке жеткіліксіз бағдарлануы азаматтардың белгісіздігі мен қанағаттанбаушылығын күшейтеді.

Институционалдық шектеулер қатарына заңнаманың жетілдірілмеуі (9,37%) және есеп беру жүйесінің ашық еместігі (5,30%) жатады, бұл басқарушылық шешімдердің болжамдылығын төмендетеді. Ақпараттық жүйелердің электрондық үкімет порталымен интеграциялану деңгейінің төмендігі (6,20%) қосымша кедергі болып қала береді, бұл азаматтарды бірілген мәліметтерді бірнеше рет ұсынуға мәжбүр етеді. Қызметтердің сапасын бағалау мен бақылаудың жетілдірілмеген жүйесі (4,27%) кері байланыстың тиімділігін шектейді.

Тұтастай алғанда, анықталған проблемалар технологиялық қиындықтармен қатар, біртұтас және клиентке бағдарланған пайдаланушылық тәжірибені қалыптастыруға кедергі келтіретін тұрақты институционалдық және ұйымдастырушылық бөгеттердің сақталып отырғанын көрсетеді.



**3 сурет. Мемлекеттік қызмет көрсету саласындағы проблемалар: халық арасындағы сауалнама нәтижелері (%)**

## ТАЛҚЫЛАУ

Зерттеу нәтижелері цифрлық мемлекеттік басқару мен клиентке бағдарланған жария қызметтің қазіргі заманғы теорияларының негізгі ережелерін растайды. Алынған деректер Қазақстанда мемлекеттік қызметтерді цифрландырудың қызмет көрсету жылдамдығы мен қолжетімділігін арттыруға шынымен де ықпал ететінін көрсетеді, бұл Dunleavy және т.б. (2006) ұсынған digital-era governance тұжырымдамасына сәйкес

келеді. Сонымен қатар, зерттеу технологиялық жаңғыртудың өзі ғана мемлекеттік басқарудың сервистік моделін толыққанды қалыптастыруды қамтамасыз ете алмайтынын айғақтайды.

Респонденттердің клиентке бағдарлануды негізінен азаматтардың қажеттіліктерін қанағаттандыру және қызмет көрсету сапасы арқылы түсіндіруі Denhardt пен Denhardt (2000) ұсынған New Public Service тұжырымдамасының ережелерін дәлелдейді. Осы тұжырымдамаға сәйкес, мемлекет қоғамға қызмет етуге және қоғамдық қажеттіліктерді қамтамасыз етуге бағытталуы тиіс. Сонымен бірге, проактивтіліктің (белсенділіктің) салыстырмалы түрде төмен мәні қазіргі заманғы сервистік тәсілдердің Қазақстанда мемлекеттік қызмет көрсету практикасына әлі де жеткілікті деңгейде кіріктірілмегенін (интеграцияланбағанын) көрсетеді.

Қызмет көрсетудің аралас моделіне басымдық берілуі цифрландыру халықтың әртүрлі санаттары үшін қызметтердің қолжетімділігін қамтамасыз етумен қатар жүруі тиіс екенін баса айтатын Helbig және т.б. (2009) және Espinosa мен Pino (2025) зерттеулерінің қорытындыларымен үндеседі. Зерттеу нәтижелері дәстүрлі қызмет көрсету арналарынан толық бас тарту жекелеген әлеуметтік топтардың цифрлық ортадан тыс қалу (цифрлық шеттетілу) тәуекелдеріне әкеп соғуы мүмкін екенін көрсетеді.

Денсаулық сақтау және әлеуметтік қамсыздандыру салаларында проблемалардың жоғары деңгейде шоғырлануы ең күрделі және ведомствоаралық мемлекеттік қызметтердің клиентке бағдарлану принциптеріне әлі де аз бейімделгені туралы тұжырымдарды растайды. Ұқсас қорытындылар Смагулова мен авторлардың (2024) еңбектерінде де ұсынылған, онда көрсету саласына және әкімшілік рәсімдердің ұйымдастырушылық күрделілігіне байланысты мемлекеттік қызметтердің сапасында айырмашылықтардың бар екені баса көрсетіледі.

Алынған нәтижелер сонымен қатар Tubekova және т.б. (2023) зерттеуіндегі ашықтық, цифрландыру және азаматтардың мемлекеттік институттарға деген сенімі арасындағы өзара байланыс туралы қорытындыларды нақтылай түседі. Цифрлық реформаларды оң қабылдағанына қарамастан, респонденттер цифрландыруды ашықтықтың артуымен және шағымдар санының азаюымен салыстырмалы түрде сирек байланыстырады, бұл электрондық үкіметтің сервистік және коммуникациялық құрамдас бөліктерін күшейту қажеттілігін көрсетеді.

Техникалық іркілістер, ақпараттық жүйелердің жеткіліксіз интеграциялануы және сақталып отырған бюрократиялық рәсімдер проблемалары Kassen (2024) тұжырымдарын растайды. Оған сәйкес, цифрлық мемлекеттің тиімділігі тек технологияларды енгізуге ғана емес, сонымен қатар институционалдық үйлесімділікке, процестердің ашықтығына және ведомствоаралық өзара іс-қимылдың сапасына байланысты. Бұл тұрғыда цифрландыру әкімшілік рәсімдерді реинжинирингтеумен және азаматтардың мемлекетпен өзара іс-қимылын жеңілдетумен қатар жүруі тиіс.

Осылайша, зерттеу нәтижелері Қазақстанда мемлекеттік қызметтер жүйесін одан әрі дамыту цифрландырудың сандық көрсеткіштерінен пайдаланушылық тәжірибе сапасына, мемлекеттік органдардың сервистік мәдениетін дамытуға және азаматтардың мемлекеттік басқару жүйесіне деген сенімін нығайтуға баса назар аударуды талап ететінін көрсетеді.

## ҚОРЫТЫНДЫ

Жүргізілген зерттеу нәтижелері Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтерді көрсету жүйесі цифрлық технологияларды белсенді енгізумен және мемлекеттік басқарудың клиентке бағдарланған моделіне біртіндеп көшумен сипатталатын институционалдық трансформация кезеңінде тұр деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Эмпирикалық деректер халықтың басым бөлігі мемлекеттік қызметтердің жалпы сапасын оң бағалайтынын (61,8%) көрсетеді, бұл мемлекеттік басқаруды цифрландыру және жаңғырту саласында іске асырылып жатқан реформалардың нәтижелерін айғақтайды. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметтердің сапасына бейтарап (шамамен 26%) немесе теріс баға (12%) берген респонденттердің айтарлықтай үлесінің болуы ұйымдастырушылық, технологиялық және институционалдық сипаттағы бірқатар жүйелі шектеулердің сақталып отырғанын нұсқайды.

Зерттеу көрсеткендей, мемлекеттік қызметтерді цифрландыруды халық негізінен шұғылдықты арттыру және әкімшілік рәсімдерді жеңілдету тұрғысынан қабылдайды. Респонденттер цифрлық реформаларды көбінесе қызмет көрсету мерзімдерінің қысқаруымен (41,44%) және мемлекеттік органдармен өзара іс-қимыл рәсімдерін оңтайландырумен (16,61%) байланыстырады. Цифрландыру мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасының артуымен (12,83%), азаматтардың ақпараттандырылу деңгейінің өсуімен (10,17%), мемлекеттік органдар қызметі ашықтығының күшеюімен (9,34%) және қызмет алушылар тарапынан түсетін шағымдар санының азаюымен (6,54%) әлдеқайда сирек ассоциацияланады. Бұл жағдай цифрлық трансформацияның қолданыстағы моделі мемлекеттік басқарудың толыққанды сервистік моделін қалыптастыруға қарағанда, көбінесе операциялық тиімділікке қол жеткізуге бағытталғанын көрсетеді.

Алынған нәтижелер мемлекеттік қызметтерді көрсетудің өзара іс-қимылдың электрондық та, дәстүрлі де арналарын пайдалануды көздейтін аралас моделіне деген тұрақты қоғамдық сұраныстың бар екенін растайды. Респонденттердің көпшілігі қызмет көрсетудің электрондық және қағаз форматтары арасында

таңдау жасау мүмкіндігін қолдайды (51%), ал электрондық форматқа толық көшуді зерттеуге қатысушылардың 41%-ы құптайды. Бұл қорытынды цифрлық теңсіздік проблемасының өзектілігі сақталып отырғанын және халықтың цифрлық сауаттылық деңгейіндегі айырмашылықтарды ескеру қажеттілігін көрсетеді.

Мемлекеттік қызметтерді алу кезіндегі қиындықтардың ең жоғары деңгейі денсаулық сақтау (33,13%), әлеуметтік қамсыздандыру және халықты әлеуметтік қорғау (14,12%), жылжымайтын мүлік (10,34%) және жер қатынастары (8,35%) салаларында тіркелді. Анықталған проблемалар ведомствоаралық өзара іс-қимылдың жоғары күрделілігінен, нормативтік фрагментациядан (бытыраңқылықтан) және әкімшілік рәсімдердің ауқымды көлемінің сақталуынан туындаған. Электрондық сервистердің техникалық іркілістері (23,29%), артық бюрократиялық рәсімдер (15,24%), мемлекеттік органдар қызметкерлерінің кәсіби құзыреттілігінің жеткіліксіздігі (14,45%) және қызметтерді алу алгоритмдерінің күрделілігі (12,05%) клиентке бағдарланған тәсілді дамытудың маңызды кедергілері болып қала береді.

Осылайша, Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметтерді көрсету жүйесін одан әрі жетілдіру негізінен цифрландырудың технологиялық моделінен пайдаланушылық тәжірибе сапасын арттыруға, мемлекеттік басқарудың сервистік мәдениетін дамытуға, ведомствоаралық үйлестіруді күшейтуге және азаматтардың мемлекеттік институттарға деген сенімін нығайтуға бағытталған кешенді институционалдық трансформацияға көшуді талап етеді.

### ҚАРЖЫЛАНДЫРУ

Бұл зерттеу Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитетімен қаржыландырылды (ЖТН AP22787363 гранты).

### ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ

1. Amirova, A., Galy, A., & Baktiyarov, A. (2026). Advancing citizen-centric public service delivery: Evidence from European Union countries and insights for Kazakhstan. *State Audit*, 70(1), 211–221. <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-70-1-211-221>
2. Bejarano, H., Busso, M., & Santos, J. F. (2026). Stated preferences for public provision of services: Experimental evidence from Latin America. *Economics Letters*, 262, 112872. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2026.112872>
3. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
4. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
5. Espinosa, V. I., & Pino, A. (2025). E-government as a development strategy: The case of Estonia. *International Journal of Public Administration*, 48(2), 86–99. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2316128>
6. Helbig, N., Gil-García, J. R., & Ferro, E. (2009). Understanding the complexity of electronic government. *Government Information Quarterly*, 26(1), 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.05.004>
7. Jiang, J., Chan, P. W. K., & Brooks, R. (2026). School-to-school collaboration and public service delivery: Evidence from parental satisfaction in urban China. *Economic Analysis and Policy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2026.04.004>
8. Kassen, M. (2024). Blockchain and public service delivery: A lifetime cross-referenced model for e-government. *Enterprise Information Systems*, 18(4). <https://doi.org/10.1080/17517575.2024.2317175>
9. Luthuli, M., Nkomo, N., & Moyane, S. (2024). Examining front-line administrative services in a selected public higher education institution. *Education Sciences*, 14(4), 422. <https://doi.org/10.3390/educsci14040422>
10. Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>
11. Pimentel, L., Bernardo, M. do R. M., & Rocha, T. (2026). The role of public service chatbots in raising awareness of computer crimes: A systematic literature review. *Computer Law & Security Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2026.106328>
12. Tubekova, D., Almukhambetova, B., & Izatullayeva, B. (2023). The impact of open government data on the trust and satisfaction of citizens with state institutions in Kazakhstan. *Viešoji Politika ir Administravimas*, 22(4). <https://doi.org/10.13165/VPA-23-22-4-10>
13. Tummers, L., Bekkers, V. J. J. M., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>
14. Xiang, T., Liu, J., & Lin, H. (2026). Digital investment optimization to enhance efficiency and equity in physical public services. *Transportation Letters*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/19427867.2026.2636728>
15. Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі. (2022). Отчет о результатах проведения общественного мониторинга качества оказания государственных услуг // <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/277854?lang=kk>

16. Галы, Ә., & Бажаева, Н. (2024). Цифровизация государственных услуг в контексте развития клиентоориентированного подхода: проблемы и перспективы развития. *Мемлекеттік Аудит – Государственный Аудит*, 64(3), 155–162. <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2024-64-3-155-162>
17. Қазақстан Республикасы Жасанды интеллект және цифрлық даму министрлігі. (2026). *Автоматизация и оптимизация государственных услуг*. <https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd/activities/1362?parentId=7&lang=ru>
18. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы. Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы Жарлығы // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>.
19. Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметін дамытудың 2024 - 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы / / Қазақстан Республикасы Президентінің 2024 жылғы 17 шілдедегі № 602 Жарлығы. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602>
20. Смагулова, Ш., Бастыков, Д., Саржанов, Т., & Сайымова, М. (2024). Оценка качества обеспечения государственных услуг в Казахстане. *Мемлекеттік Аудит – Государственный Аудит*, 62(1), 85–93. <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2024-62-1-85-93>

## REFERENCE

1. Amirova, A., Galy, A., & Baktiyarov, A. (2026). Advancing citizen-centric public service delivery: Evidence from European Union countries and insights for Kazakhstan. *State Audit*, 70(1), 211–221. <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-70-1-211-221>
2. Bejarano, H., Busso, M., & Santos, J. F. (2026). Stated preferences for public provision of services: Experimental evidence from Latin America. *Economics Letters*, 262, 112872. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2026.112872>
3. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
4. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
5. Espinosa, V. I., & Pino, A. (2025). E-government as a development strategy: The case of Estonia. *International Journal of Public Administration*, 48(2), 86–99. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2316128>
6. Helbig, N., Gil-García, J. R., & Ferro, E. (2009). Understanding the complexity of electronic government. *Government Information Quarterly*, 26(1), 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.05.004>
7. Jiang, J., Chan, P. W. K., & Brooks, R. (2026). School-to-school collaboration and public service delivery: Evidence from parental satisfaction in urban China. *Economic Analysis and Policy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2026.04.004>
8. Kassen, M. (2024). Blockchain and public service delivery: A lifetime cross-referenced model for e-government. *Enterprise Information Systems*, 18(4). <https://doi.org/10.1080/17517575.2024.2317175>
9. Luthuli, M., Nkomo, N., & Moyane, S. (2024). Examining front-line administrative services in a selected public higher education institution. *Education Sciences*, 14(4), 422. <https://doi.org/10.3390/educsci14040422>
10. Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>
11. Pimentel, L., Bernardo, M. do R. M., & Rocha, T. (2026). The role of public service chatbots in raising awareness of computer crimes: A systematic literature review. *Computer Law & Security Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2026.106328>
12. Tubekova, D., Almukhambetova, B., & Izatullayeva, B. (2023). The impact of open government data on the trust and satisfaction of citizens with state institutions in Kazakhstan. *Viešoji Politika ir Administravimas*, 22(4). <https://doi.org/10.13165/VPA-23-22-4-10>
13. Tummers, L., Bekkers, V. J. J. M., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>
14. Xiang, T., Liu, J., & Lin, H. (2026). Digital investment optimization to enhance efficiency and equity in physical public services. *Transportation Letters*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/19427867.2026.2636728>
15. Qazaqstan Respublikasy Memlekettik qyzmet isteri agenttigi. (2022). *Otchet o rezultatakh provedeniia obshchestvennogo monitoringa kachestva okazaniia gosudarstvennykh uslug*. <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/277854?lang=kk>
16. Galy, A., & Bazhayeva, N. (2024). Цифровизация государственных услуг в контексте развития клиентоориентированного подхода: проблемы и перспективы развития. *Мемлекеттік Аудит – Gosudarstvennyi Audit*, 64(3), 155–162. <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2024-64-3-155-162>
17. Qazaqstan Respublikasy Zhasandy intellekt zhane cifrlyq damu ministrlygi. (2026). *Avtomatizatsiia i optimizatsiia gosudarstvennykh uslug*. <https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd/activities/1362?parentId=7&lang=ru>
18. Qazaqstan Respublikasynda memlekettik basqarudy damytudyn 2030 zhylyga deiingi tuzhyrymdamasyн bekitu turaly. (2021). Qazaqstan Respublikasy Prezidentinin 2021 zhylygy 26 aqpandagy Zharlygy. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>

19. Qazaqstan Respublikasynyn memlekettik qyzmetin damytudyn 2024–2029 zhyldarga arналған tuzhyrymdamasyn bekıtu turaly. (2024). Qazaqstan Respublikasy Prezidentinin 2024 zhylygy 17 shildedegi № 602 Zharlygy. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602>

20. Smagulova, Sh., Bastikov, D., Sarzhanov, T., & Saiymova, M. (2024). Ocenka kachestva obespecheniia gosudarstvennykh uslug v Kazakhstane. *Memlekettik Audit – Gosudarstvennyi Audit*, 62(1), 85–93. <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2024-62-1-85-93>

## ANALYSIS OF THE PUBLIC SERVICE DELIVERY SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF A SERVICE-ORIENTED PUBLIC ADMINISTRATION MODEL

### Galy A.\*

Doctor of Economics, Senior Research Fellow,  
Center for Research and Development  
of Intellectual Potential  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: gagphd2025@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-1318-9557

### Baktiyarov A.

Doctoral Student,  
L.N. Gumilyov Eurasian National University  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: baktiyarov.asset@gmail.com  
ORCID: 0009-0005-4117-7261

### Bazhayeva N.

Director of the Department of Regional Digital  
Development,  
Ministry of Artificial Intelligence and  
Digital Development of the Republic of Kazakhstan  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: nazbazhaconsulate@gmail.com  
ORCID: 0009-0003-4179-3465

### Abstract

The article analyzes the public service delivery system in the Republic of Kazakhstan in the context of the development of a client-oriented approach as one of the key directions of modernizing public administration. The purpose of the study is to assess the effectiveness of implementing innovative instruments for public service delivery based on the analysis of empirical data, as well as to identify their impact on the quality, accessibility, and level of citizen satisfaction.

The methodological framework of the study is based on a combined use of quantitative and qualitative research methods. The empirical basis consists of the results of a sociological survey of the population conducted using the digital platform of e-government ( $n = 27,336$ ), as well as official statistical data, analytical reports of authorized government bodies, and regulatory and legal documents governing the processes of digitalization and reform of the public service delivery system.

The research findings indicate a high level of implementation of digital and innovative instruments, which contributes to accelerating procedures and improving the operational efficiency of public services. At the same time, persistent constraints were identified, including technical failures, excessive bureaucratization, insufficient integration of information systems, and heterogeneity of digital competencies among the population. These factors manifest themselves in the risks of digital inequality and limit the realization of a client-oriented approach. The scientific novelty of the study lies in a comprehensive empirical assessment of the client-oriented nature of public services in the context of digital transformation. The practical significance of the study consists in the possibility of using the obtained findings to improve public policy and managerial decision-making in the field of public services.

**Keywords:** public services; client-oriented approach; public administration; digitalization; innovation in public services; Republic of Kazakhstan

## АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ СЕРВИСНОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Ғалы Ғ.\***

Доктор экономики, Старший научный сотрудник,  
Центр исследований и развития  
интеллектуального потенциала,  
Астана, Казахстан  
e-mail: gagphd2025@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-1318-9557

**Бактияров А.**

Докторант,  
Евразийский национальный университет  
имени Л.Н. Гумилева  
Астана, Казахстан  
e-mail: baktiyarov.asset@gmail.com  
ORCID: 0009-0005-4117-7261

**Бажаева Н.**

Директор департамента цифрового  
развития регионов,  
Министерство искусственного интеллекта  
и цифрового развития Республики Казахстан  
Астана, Казахстан  
e-mail: nazbazhaconsulate@gmail.com  
ORCID: 0009-0003-4179-3465

### Аннотация

В статье анализируется система предоставления государственных услуг в Республике Казахстан в контексте развития клиентоориентированного подхода как одного из ключевых направлений модернизации государственного управления. Цель исследования заключается в оценке эффективности внедрения инновационных инструментов предоставления государственных услуг на основе анализа эмпирических данных, а также в выявлении их влияния на качество, доступность и уровень удовлетворенности граждан. Методологическая база исследования основана на комбинированном использовании количественных и качественных методов анализа. Эмпирическую основу составляют результаты социологического опроса населения, проведенного с использованием цифровой платформы электронного правительства (№ = 27 336), а также данные официальной статистики, аналитические отчеты уполномоченных государственных органов и нормативно-правовые документы, регулирующие процессы цифровизации и реформирования сферы государственных услуг.

Результаты исследования свидетельствуют о высоком уровне внедрения цифровых и инновационных инструментов, что способствует ускорению процедур и повышению операционной эффективности государственных услуг. Вместе с тем выявлены устойчивые ограничения, связанные с техническими сбоями, избыточной бюрократизацией, недостаточной интеграцией информационных систем и неоднородностью цифровых компетенций населения, что проявляется в рисках цифрового неравенства и снижает уровень клиентоориентированности.

Научная новизна исследования заключается в комплексной эмпирической оценке клиентоориентированности государственных услуг в условиях цифровой трансформации. Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных выводов при совершенствовании государственной политики в сфере государственных услуг.

**Ключевые слова:** государственные услуги; клиентоориентированный подход; государственное управление; цифровизация; инновации в государственных услугах; Республика Казахстан