

Ж.О. Лукпанова*, к.э.н., ассоц. профессор¹

Ж.Ж. Давлетбаева, к.соц.н., профессор²

О.В. Мисник, PhD, и.о. доцента¹

Н.М. Алашбаева, PhD, и.о. доцента¹

Esil University, г. Астана, Казахстан¹

Академия государственного управления при Президенте

Республики Казахстан, Астана, Казахстан²

* – основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: zhanar_or@mail.ru

МОДЕЛИ ИНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

В статье осуществлён всесторонний разбор передовых зарубежных моделей инклюзивного управления в системе государственных органов с акцентом на механизмы их институционального закрепления, нормативно-правового обеспечения и управленческой реализации. По результатам сравнительного изучения практик стран Европейского союза и государств с переходной экономикой определены базовые условия результативности инклюзивных подходов, среди которых — формализация участия граждан в управленческих процессах, развитие устойчивых партнёрских форм взаимодействия и активное внедрение цифровых решений.

Выделены сильные стороны и риски моделей инклюзивного управления в анализируемых странах. Отдельное внимание уделено систематизации основных элементов инклюзивного управления по результатам анализа международного опыта и отечественной практики., а также анализу потенциала трансформации и адаптации зарубежного опыта с учётом национальных социально-экономических параметров и социокультурной специфики. Методологическую основу исследования составили инструменты сравнительного и институционального анализа, структурно-функциональный подход, а также элементы SWOT-диагностики.

Сформулированные выводы и прикладные предложения могут быть востребованы при подготовке и корректировке государственных программ, модернизации нормативно-правовой базы и разработке образовательных курсов для подготовки и повышения квалификации государственных служащих.

Ключевые слова: инклюзивное управление, государственное управление, модели эффективного управления, участие граждан, общественные советы, цифровизация услуг, социальные группы.

Кілт сөздер: инклюзивті басқару, мемлекеттік басқару, тиімді басқару модельдері, азаматтардың қатысуы, қоғамдық кеңестер, қызметтерді цифрландыру, әлеуметтік топтар.

Keywords: inclusive governance, public administration, effective governance models, citizen participation, public councils, digitalization of services, social groups.

JEL H83

Введение. В условиях преобразований системы государственного управления, укрепления позиций гражданского общества и усиливающегося запроса населения на участие в выработке решений, инклюзивное управление выходит в число приоритетных направлений обновления публичного сектора. Инклюзивность в этой сфере означает не только символическое или процедурное привлечение граждан, но прежде всего формирование устойчивых инструментов, позволяющих учитывать интересы разных социальных групп, в том числе уязвимых и маргинализированных слоёв населения.

Инклюзивное управление представляет собой способ организации деятельности государственных институтов, при котором к процессам принятия решений целенаправленно подключается широкий круг заинтересованных сторон: социально уязвимые категории, структуры гражданского общества, бизнес, а также представители местных сообществ и территориальных общин. На фоне глобализационных процессов, расширения цифровых технологий и роста политической активности населения уровень инклюзивности всё чаще рассматривается как важный критерий результативности государственного управления. В Республике Казахстан, где продолжают общественно-политические реформы, особенно значимыми становятся поиск

наиболее эффективных моделей инклюзивного управления и анализ возможностей их применения с учётом национальной специфики.

Для Казахстана, реализующего курс на построение «слышащего государства», актуальной становится необходимость перехода от преимущественно вертикально-иерархической модели к более открытой системе, основанной на диалоге, партнёрстве и взаимодействии. В этом контексте исследовательский интерес вызывает изучение наиболее успешных международных практик инклюзивного управления и оценка перспектив их внедрения с опорой на институциональные и социокультурные особенности страны.

Цель статьи заключается в проведении всестороннего анализа международных моделей инклюзивного управления в деятельности государственных органов и формулировании аналитических выводов относительно перспектив их адаптации в управленческой практике Республики Казахстан.

Методологическая база исследования строится на комплексном подходе, объединяющем качественные и аналитические методы научного познания. В работе применяются:

- сравнительный анализ международных моделей инклюзивного управления;
- методы систематизации и классификации управленческих практик;
- институциональный анализ правовых и организационных механизмов участия граждан;
- структурно-функциональный подход к оценке управленческих процессов.

Эмпирическую основу исследования составили публикации отечественных и зарубежных авторов, аналитические материалы международных организаций, а также документы и сведения государственных органов Республики Казахстан. Использование обозначенного инструментария позволило обеспечить аргументированность выводов и практическую ориентированность полученных результатов.

Обзор литературы. Современная научная литература по инклюзивному управлению выделяет несколько основных подходов и моделей:

- *Традиционная модель участия граждан (participatory governance)* — основана на прямом участии населения в консультациях, общественных слушаниях, местных инициативах и программах бюджетирования.

- *Партнёрские модели управления (collaborative governance)* — ориентированы на взаимодействие государства с негосударственными акторами (НПО, бизнесом) в целях совместного решения общественных проблем. Исследователи подчёркивают важность установления доверия и сетевых структур сотрудничества.

- *Цифровые платформы для инклюзивного управления* — появляются в развитых экономиках, где технологии используются для расширенного вовлечения граждан в процессы принятия решений (онлайн-консультации, голосования, краудсорсинг идей).

- *Культурно-адаптивные модели* — учитывают локальные традиции и социальные нормы, особенно в многоэтнических или постколониальных обществах.

Такие авторы, как С. Р. Арнштейн, Э. Остром [1,2] отмечают, что успешные модели инклюзивного управления ориентированы не только на широкое участие, но и на систематизацию обратной связи, подотчётность и измеримые результаты.

В трудах Э. Остром подчёркивается значение коллективных действий и многоуровневого управления для повышения эффективности публичных институтов. А. Фанг и Г. Смит рассматривают инклюзивное управление как инструмент демократических инноваций, обеспечивающий более качественные и устойчивые управленческие решения. [3, 4]

В работах Ansell и Gash концепция collaborative governance раскрывается через призму взаимодействия государства и негосударственных акторов на основе доверия, диалога и совместной ответственности [5]. Исследования Nabatchi, Sancino, Gastil и Leighninger дополняют данные подходы анализом цифровых форм участия и институционализации обратной связи [6,7].

В казахстанской научной литературе инклюзивное управление чаще рассматривается в контексте человекоцентричной модели государственного управления, однако комплексные сравнительные исследования международных моделей и механизмов их адаптации пока носят фрагментарный характер, что определяет научную новизну настоящей работы.

Основная часть. Инклюзивное управление опирается на ключевые принципы, такие как участие различных заинтересованных сторон, включая обычных граждан, в процессе государственного управления и разработке государственных программ; равный доступ к процессам

принятия решений; прозрачность и подотчётность действий; а также акцент на результатах и общественной ценности. Эти принципы составляют основу для перехода от традиционных административно-командных моделей управления к более современным сетевым и партнёрским формам взаимодействия.

Для оценки текущей модели инклюзивного управления в государственных органах Казахстана необходимо исследовать международные практики государственного управления. Важно проанализировать доступ граждан к государственным услугам, уровень их вовлеченности в управление, участие инклюзивных групп в разработке государственных программ, наличие платформ для обратной связи, учёта общественного мнения и оценки работы государственных органов.

Рассмотрим опыт стран, где успешно применяются модели управления с активным участием граждан. Одной из таких моделей является скандинавская система участия граждан. Это уникальный подход, характерный для стран Северной Европы (Швеция, Дания, Норвегия, Финляндия, Исландия), который сочетает в себе высокие стандарты социальной защиты, значительное гражданское доверие и эффективные механизмы участия, что делает её примером социальной устойчивости и открытости.

В странах Скандинавии внедрены методы, являющиеся частью более широкой модели управления, направленной на активное вовлечение граждан в процесс принятия решений и обеспечение равного доступа ко всем государственным услугам для всех слоёв общества.

Многоуровневый доступ к государственным услугам помогает воспринимать граждан с ограниченными возможностями не только как потребителей услуг, но и как активных участников процесса. Интерфейсы платформ адаптированы для пользователей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), включая голосовое управление, крупный шрифт и совместимость с программами для чтения с экрана. Также предлагаются альтернативные способы доступа (по телефону, через сотрудников центров обслуживания или почтой), которые тесно связаны с цифровыми сервисами, что позволяет снизить зависимость от одного канала.

Реальное участие в государственном управлении позволяет гражданам, включая инклюзивные группы, не только иметь доступ к информации, но и получать ресурсы для ее анализа и использования. В Скандинавии активно реализуется вовлечение граждан в формирование государственной политики:

- Гражданские советы, включая инклюзивные группы, принимают участие в обсуждении и разработке государственных программ.
- Представители людей с ОВЗ, национальных меньшинств, пожилых людей и других уязвимых групп включены в постоянные экспертные комиссии.
- Все государственные стратегии проходят обязательную оценку с точки зрения доступности и инклюзивности (impact assessment), что обеспечивает системное участие этих групп.

Суть скандинавской модели заключается в признании равной ценности каждого гражданина (Рисунок 1). При любых изменениях в предоставляемых услугах внимание уделяется различным методам доступа, а не только стандартным подходам для большинства. Таким образом, инклюзивность в социальной политике этих стран является не исключением, а нормой при проектировании услуг.

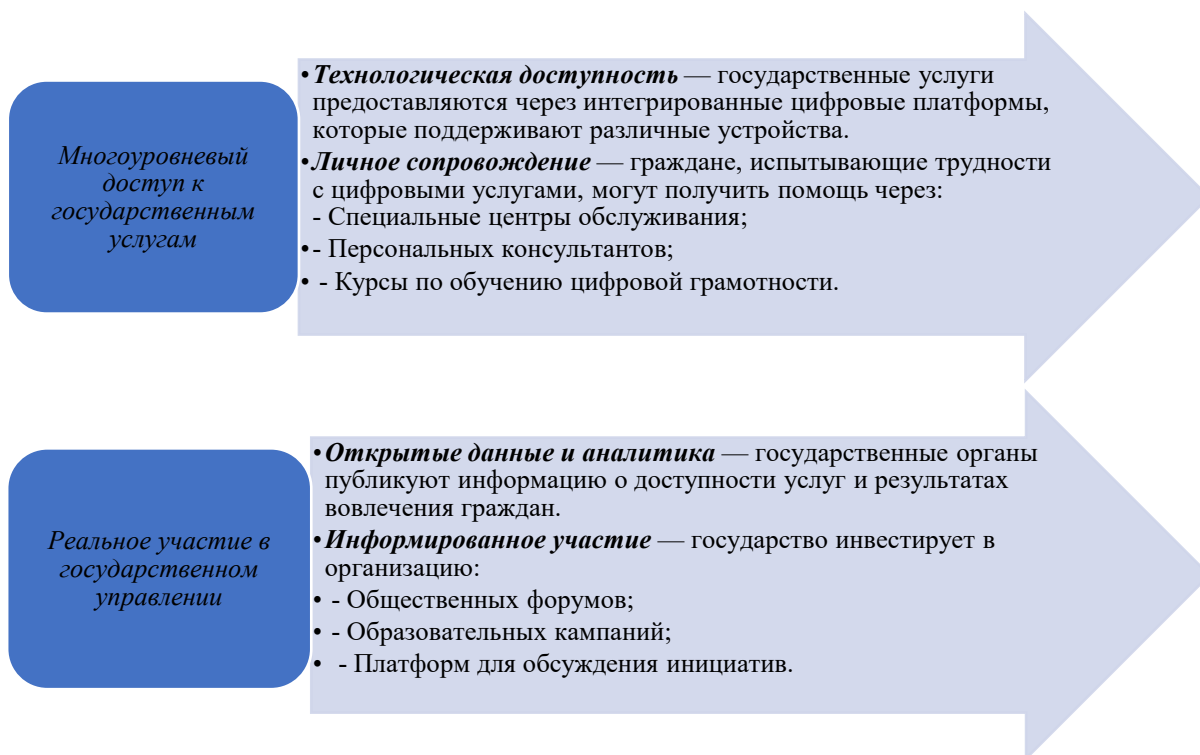


Рисунок – 1. Методы вовлечения граждан в скандинавской системе государственного управления

**составлен авторами на основе источников [7-8]*

В отличие от моделей, где инклюзивность представляет собой отдельную программу, в скандинавской системе управления инклюзивность является неотъемлемым элементом архитектуры всей управленческой структуры. Это означает, что:

- Проектирование государственных услуг начинается с учёта потребностей наиболее уязвимых групп населения;
- Оценка эффективности услуг проводится с акцентом на их доступность для всех категорий граждан;
- Любые улучшения в предоставлении услуг воспринимаются как шаг к повышению общей социальной устойчивости.

Ниже представлена информация о «Скандинавской модели» государственного управления в виде таблицы 1:

Таблица – 1

Скандинавская модель государственного управления

Равный доступ	Универсальные услуги с учётом адаптаций для всех, включая людей с инвалидностью.
Доступность на нескольких уровнях	Доступ через цифровые платформы, офлайн-услуги и персональное сопровождение.
Гражданское участие	- Представители инклюзивных групп участвуют в стратегическом управлении и экспертных комиссиях; - Проводятся общественные слушания, совместное бюджетирование; - Граждане становятся соавторами управленческих решений.
Прозрачность	Открытые данные о качестве и доступности услуг, доступ к аналитическим материалам.
Обратная связь	Платформы для обсуждения инициатив и сбора предложений от граждан.
Реальное вовлечение	Инклюзивные группы активно участвуют в разработке госпрограмм и оценке их доступности и инклюзивности.
Технологическая доступность	Интерактивные интерфейсы с голосовым управлением, крупным шрифтом, совместимость с программами для чтения с экрана.

Образование и обучение	Государство направляет ресурсы на повышение цифровой грамотности среди инклюзивных групп.
------------------------	---

**составлена авторами на основе источников [7-8]*

К числу государств, активно внедряющих разнообразные форматы инклюзивного управления, относятся такие развитые страны, как Канада и Австралия. В этих странах сформировалась модель collaborative governance, предполагающая совместную выработку и реализацию государственной политики при участии различных заинтересованных сторон.

Ниже в Таблицах 2, 3 приводится сопоставление ключевых моделей инклюзивного управления, а именно в Канаде и Австралии: отражены основные инструменты, примеры их практического применения, а также положительный эффект для государственных органов.

Таблица – 2

Сравнительный анализ моделей инклюзивного управления в Канаде и Австралии

Блок модели / механизм	Канада	Австралия	Эффект для госоргана
Обязательная инклюзивная аналитика при подготовке управленческих решений	Применяется подход GBA Plus — обязательный анализ дифференцированных последствий решений с учётом пола и пересекающихся факторов (возраст, инвалидность, этнокультурная принадлежность, уровень дохода, регион проживания и др.).	Действует система Impact Analysis и консультационная поддержка через Office of Impact Analysis (OIA), где требуется демонстрация того, каким образом учтены позиции заинтересованных сторон и возможные последствия предлагаемых мер.	Инклюзия становится частью оценки качества решения на этапе его подготовки, что уменьшает вероятность возникновения «скрытых» барьеров.
Доступность и устранение барьеров как правовая норма	Accessible Canada Act закрепляет системную работу по ликвидации барьеров в ключевых сферах (государственные услуги, цифровая среда, закупки и др.) и вводит принцип meaningful consultation — содержательного вовлечения заинтересованных групп.	Реализуется Australia's Disability Strategy 2021–2031 - межправительственная рамочная стратегия, направленная на развитие инклюзии и мониторинг достигнутых результатов.	Происходит переход от формального вовлечения к трансформации самих процессов и услуг, когда доступность закладывается «по умолчанию».
Вовлечение коренных народов / Indigenous governance	Разработаны официальные рекомендации по участию Indigenous Peoples в процедурах impact assessment, предусматривающие институционализированные механизмы сотрудничества.	Инициатива Closing the Gap (Partnership) предполагает модель совместного принятия решений (shared decision-making) между органами власти и представителями Aboriginal and Torres Strait Islander.	Повышается легитимность решений в чувствительных сферах политики, снижается вероятность социальных конфликтов.
Открытость государственного управления и создание обязательств	В рамках National Action Plan on Open Government предусмотрена совместная разработка обязательств и их публичный мониторинг.	Акцент сделан на процедурных стандартах консультаций и impact analysis через OIA как неотъемлемой части политики разработки решений.	Участие граждан и НПО становится системным и подотчётным; обеспечивается прозрачность вклада заинтересованных сторон и отслеживание выполнения обязательств.
Инклюзия в кадровой политике государственной службы (D&I)	Вопросы разнообразия и инклюзии интегрированы в общегосударственные политики и обязательные процедуры оценки воздействия.	Реализуется комплекс направлений APS Diversity & Inclusion, ориентированный на развитие разнообразия и инклюзивной культуры в государственной службе.	Формируется институциональная «инклюзивная компетентность» — расширяется представительство различных групп среди принимающих решения и улучшается учёт их интересов.

**составлена авторами на основе источников [7-9]*

Модели инклюзивного управления данных стран предоставляют значительные преимущества, такие как высокое участие граждан, повышение социальной справедливости, поддержка мультикультурализма, устойчивого развития и социальной справедливости, улучшение качества жизни и развитие инновационных подходов к управлению. Однако, несмотря на свои сильные стороны (Таблица 3), они сопряжены с рядом рисков, включая неравномерность реализации, высокую налоговую нагрузку, бюрократию, зависимость от политической воли и возможное ограничение предпринимательской активности. Важно учитывать эти факторы при применении данной модели в различных странах и культурах, адаптируя ее в соответствии с местными условиями и потребностями.

Таблица – 3

Сильные стороны и риски моделей инклюзивного управления в Канаде и Австралии

Блок модели / механизм	Канада	Австралия	Выводы и решения
Сильные стороны моделей	Участие всех социальных групп. Акцент на обязательной аналитике (GBA+) и нормативном закреплении доступности. Поддержка инноваций и социальной ответственности.	Высокий уровень социальной защиты. Преимущество в стратегических рамках и чётко выстроенных процедурах консультаций и анализа воздействия. Демократическое управление	Общий вывод: эффективная система может сочетать аналитическую основу, стандарты участия и нормативно обеспеченную доступность.
Типичные риски	Формализация анализа без достаточной эмпирической базы; поверхностные консультации. Высокая налоговая нагрузка и риски для предпринимательской активности - модели, ориентированные на равенство, могут мешать развитию частного сектора.	Чрезмерная регламентация консультационных процедур. Риск нерепрезентативности участников. Неравномерность внедрения инклюзивных практик в различных секторах.	Способы минимизации: внедрение критериев качества участия, использование достоверных данных и прозрачная обратная связь о том, какие изменения были внесены по итогам консультаций.

**составлена авторами на основе источников [9-10]*

Наряду с институциональными моделями инклюзивного управления нами были проанализированы цифровые форматы и платформенные решения, реализованные в Эстонии и Южной Корее. В этих странах именно цифровая трансформация стала ключевым фактором расширения доступа к государственным услугам, повышения прозрачности и активного вовлечения граждан в процессы принятия решений.

В Эстонии создана разветвлённая система электронных сервисов, ориентированных на прозрачность, участие и двустороннюю коммуникацию между государством и обществом. Одним из базовых элементов является цифровая ID-карта гражданина. Она используется не только как средство идентификации личности, но и как инструмент электронной подписи и безопасного взаимодействия с государственными информационными системами. По функционалу это сопоставимо с электронно-цифровой подписью (ЭЦП), применяемой в Казахстане.

С 2005 года в стране функционирует система электронного голосования (i-Voting). Она позволяет гражданам, включая проживающих за рубежом, участвовать в выборах дистанционно через защищённую платформу. Возможность голосования без физического присутствия расширяет электоральное участие и делает его более доступным, в том числе для людей с ограниченными возможностями. Дополнительный инструмент — портал OpenGov, который предоставляет гражданам возможность участвовать в обсуждении инициатив, выдвигать предложения и отслеживать, каким образом их идеи учитываются при формировании решений [10]. Таким образом обеспечивается не только участие, но и прозрачность обратной связи.

Для проведения публичных консультаций применяется система e-Consultation. Через неё собираются мнения населения по проектам законов и политическим инициативам. Это позволяет учитывать позицию различных социальных групп на этапе разработки политики.

Сильные стороны эстонской модели:

- высокий уровень доступности и защищённости электронных сервисов, включая адаптацию для людей с инвалидностью;
- минимальные барьеры для участия в управлении, в том числе для граждан, проживающих удалённо или за пределами страны.

Потенциальные риски:

- цифровое неравенство: часть населения может иметь ограниченный доступ к интернету или цифровым устройствам;
- киберугрозы и вопросы защиты персональных данных, требующие постоянного совершенствования механизмов безопасности.

Южная Корея является одним из глобальных лидеров по внедрению цифровых решений в систему государственного управления. Технологические инструменты здесь направлены на повышение открытости, удобства и инклюзивности взаимодействия государства и граждан.

Основные механизмы, применяемые в институциональной модели государственного управления Кореи, это Government 24 - это единый цифровой портал, через который граждане получают доступ к государственным услугам: подают заявления, отслеживают их рассмотрение и получают ответы от органов власти. Платформа также включает инструменты проведения общественных консультаций в цифровом формате и Система электронных петиций (e-Petition System), в которой граждане могут направлять обращения и предложения напрямую в адрес центральных органов власти. Если петиция получает установленное количество голосов, государственные структуры обязаны рассмотреть её в течение 30 дней. Такой механизм усиливает реальное влияние общества на процесс управления.

Южная Корея активно применяет технологии искусственного интеллекта и BigData для повышения качества государственного управления и более точного учёта запросов населения. В основном применяются для анализа обращений граждан: алгоритмы обрабатывают поступающие запросы и предложения, выявляют повторяющиеся потребности и помогают корректировать государственные сервисы [11].

Обзор сильных сторон и рисков в системе инклюзивного управления Эстонии и Южной Кореи представлен на Рисунке 2.



Рисунок – 2. Сильные стороны и риски в системе инклюзивного управления Эстонии и Южной Кореи

**составлен авторами на основе источников [10-11]*

В целом опыт Эстонии и Южной Кореи демонстрирует, что цифровизация может стать мощным инструментом инклюзивного управления, однако её эффективность напрямую зависит от преодоления цифрового неравенства, обеспечения кибербезопасности и прозрачности технологических решений.

Таким образом, уникальность цифровых экосистем двух стран заключается в достаточном участии граждан в системе государственного управления, а также доступности, даже для уязвимых групп, использования новейших технологий для улучшения государственного управления.

При анализе текущей ситуации в Республике Казахстан стоит отметить, что в последние годы предпринимаются шаги по внедрению инклюзивных механизмов в систему государственного управления. К основным инструментам можно отнести Концепцию развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, общественные советы при государственных органах, цифровые платформы для подачи заявлений гражданами и процедуры общественного обсуждения проектов нормативных актов [12, 13]. Разработана Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение человекоцентричной модели «Люди прежде всего», в которой также представлен обзор международного опыта, разработаны принципы "слышащего", эффективного, подотчетного, профессионального, прагматичного государства, и даже представлены целевые индикаторы и ожидаемые результаты.

Однако анализ работы этих инструментов по мнению экспертов показывает, что они в основном ориентированы на консультативную роль граждан и не всегда приводят к совместному принятию управленческих решений. Обратная связь остается ограниченной, а результаты общественных обсуждений нередко не учитываются в итоговых документах [14]. Основные элементы инклюзивного управления по результатам анализа международного опыта и отечественной практики представлены в Таблице 4.

Таблица – 4

Основные элементы инклюзивного управления по результатам анализа международного опыта и отечественной практики

Элемент	Международные практики	Республика Казахстан
Участие граждан	Институционализировано	Частично формализовано
Обратная связь	Обязательная и публичная	Ограниченная
Подотчетность	Высокая	Средняя
Роль граждан	Соучастие в решениях	Консультирование

**составлена авторами на основе источников [8,9,10,12,14]*

Эти особенности показывают, что необходимо двигаться от формальных процедур участия к более содержательным механизмам инклюзивного управления. Анализ условий внедрения инклюзивного управления в Казахстане позволяет выделить ряд факторов, которые оказывают как стимулирующее, так и ограничивающее влияние на этот процесс.

Возможности внедрения:

- наличие политической курса к модернизации государственного управления и развитию диалога с обществом;

- внедрение концепции «слышащего государства»;

- развивающаяся инфраструктура электронного правительства и цифровых сервисов;

- увеличение активности гражданского общества и экспертных кругов.

Ограничения внедрения:

- институциональная инерция и доминирование иерархических управленческих практик;

- недостаточные навыки государственных служащих в области фасилитации и публичных коммуникаций;

- формальный характер участия граждан в ряде процедур;

- низкий уровень доверия между государством и обществом.

В Таблице 5 представлены сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности внедрения международной практики инклюзивного управления в Республике Казахстан.

SWOT-анализ внедрения международной практики инклюзивного управления в Республике Казахстан

Сильные стороны	Слабые стороны
- Политическая поддержка реформ	- Формализация участия
- Цифровая инфраструктура	- Кадровые ограничения
Возможности	Угрозы
- Рост общественного участия	- Снижение доверия
- Повышение качества решений	- Социальная апатия

**составлена авторами на основе источников [12,13,14]*

В контексте текущих задач модернизации государственного управления в Республике Казахстан можно выделить несколько практико-ориентированных рекомендаций, которые направлены на развитие инклюзивных механизмов управления. Для более эффективного внедрения этих рекомендаций необходимо усилить их прикладной характер и привязку к национальной практике.

1. *Институционализация инклюзивного управления на законодательном уровне.* Рекомендуются разработать или внести изменения в существующие нормативные акты, касающиеся государственного управления и государственной службы, с целью закрепления понятий, принципов и инструментов инклюзивного управления. Это поможет перейти от разрозненного применения механизмов участия к их систематическому использованию.

2. *Усиление роли общественных советов как центральных институтов инклюзивности.* Необходимо преобразовать общественные советы в более активные органы, которые будут участвовать в совместной выработке решений, а не только в консультациях. В этом направлении важными шагами могут стать:

- расширение их полномочий в области оценки государственных программ;
- применение рекомендаций общественных советов с публичным объяснением отклонённых предложений;
- внедрение системы оценки результативности работы общественных советов.

3. *Интеграция цифровых платформ в процессы принятия решений.* Цифровые инструменты, такие как «Открытые НПА», e-Otinish и другие, должны быть интегрированы в управленческие процессы государственных органов. Общественные обсуждения должны сопровождаться аналитическими отчетами, которые показывают, какие предложения были приняты, частично учтены или отклонены, с детальным объяснением причин.

4. *Развитие компетенций государственных служащих в сфере инклюзивного управления.* Важно включить в программы подготовки и повышения квалификации государственных служащих модули, связанные с инклюзивным и человекоцентричным управлением. Особое внимание следует уделить развитию навыков фасилитации, эффективных публичных коммуникаций и работы с обратной связью.

5. *Разработка системы индикаторов для оценки инклюзивности.* Для того чтобы оценить эффективность внедрения инклюзивных моделей управления, необходимо разработать систему индикаторов, которая будет включать:

- уровень вовлеченности граждан в процессы принятия решений;
- качество и полноту обратной связи;
- степень учёта общественного мнения в итоговых решениях.

6. *Пилотное внедрение моделей инклюзивного управления.* Рекомендуются начать с реализации пилотных проектов, направленных на внедрение инклюзивных моделей управления в рамках отдельных министерств и акиматов. После оценки результатов таких проектов, успешные практики можно будет масштабировать на более широкий уровень.

Эти рекомендации ориентированы на поэтапное и гибкое внедрение инклюзивных моделей управления с учётом специфики институциональных и социокультурных условий Республики Казахстан.

Заключение. Результаты проведённого исследования позволяют утверждать, что инклюзивное управление сегодня выступает ключевой характеристикой современного публичного администрирования, ориентированного на принципы устойчивого развития, укрепление

общественного доверия и повышение обоснованности управленческих решений. Сравнительный анализ зарубежного опыта показал, что наибольших результатов достигают те управленческие системы, где принципы инклюзивности закреплены на институциональном уровне, интегрированы в нормативно-правовую базу, поддерживаются цифровыми механизмами взаимодействия и обеспечены соответствующей профессиональной подготовкой государственных служащих.

В контексте Республики Казахстан развитие инклюзивного управления напрямую связано с реализацией концепции «слышащего государства» и переходом к человекоцентричной парадигме государственного управления. Однако существующая практика пока носит несистемный характер: механизмы участия граждан зачастую функционируют обособленно и недостаточно встроены в полноценные управленческие циклы. В результате потенциал общественного вовлечения используется не в полной мере, а степень его влияния на принятие итоговых решений остаётся ограниченной.

Научная новизна представленного исследования состоит в комплексном обобщении и типологизации международных моделей инклюзивного управления, а также в формулировании прикладных рекомендаций по их адаптации к казахстанским условиям с учётом институциональной структуры, действующего законодательства и социокультурной специфики. Следовательно, последовательная и контекстуально адаптированная интеграция инклюзивных управленческих моделей, опирающаяся на лучшие международные практики, способна повысить результативность системы государственного управления в Республике Казахстан и обеспечить более устойчивое и конструктивное взаимодействие государства и общества.

Статья подготовлена в рамках научного исследования по теме: «Разработка модели инклюзивного управления для государственных органов в рамках человекоцентричной модели государственного управления» (по гранту Комитета науки Министерства образования и науки Республики Казахстан; IPH BR27100377).

ЛИТЕРАТУРА

1. Arnstein S.R. A Ladder of Citizen Participation // Journal of the American Institute of Planners. – 1969. – №35(4). – P. 216–224. – DOI: 10.1080/01944366908977225
2. Ostrom E. Understanding Institutional Diversity. – New Jersey: Princeton University Press. – 2005. – 375 p. – URL: https://wtf.tw/ref/ostrom_2005.pdf
3. Fung A. Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy. – New Jersey: Princeton University Press. – 2006. – 304 p.
4. Smith G. Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation. – Cambridge University Press. – 2009. – DOI: 10.1017/CBO9780511609848
5. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice // Journal of Public Administration Research and Theory. – 2008. – №18. – P. 543–571. – URL: https://explorer.bee.oregonstate.edu/Topic/InfluenceNetworks/Documents/Ansell_2008.pdf
6. Nabatchi T., Sancino A., Sicilia M. Varieties of Participation in Public Administration. Public Administration Review. – 2017. – №18. – P. 766–776. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12765>
7. Nabatchi T., Gastil J., Leighninger M., & Weiksner G.M. (Eds.). Democracy in Motion: Evaluating the Practice and Impact of Deliberative Civic Engagement. New York: Oxford University Press. – 2012. – 336 p.
8. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. Paris. – 2020. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en/support-materials.html
9. United Nations. World Public Sector Report: Engaging Citizens for Inclusive Governance. New York. – 2021. – URL: <https://publicadministration.un.org/en/Research/World-Public-Sector-Reports>
10. Bryson J.M., Crosby B.C., & Stone M.M. Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging // Public Administration Review. – 2015. – №75(5). – P. 647–663.

11. Soonhee Kim & Jooho Lee "Gender and E-Participation in Local Governance: Citizen E-Participation Values and Social Ties" // *International Journal of Public Administration*, Taylor & Francis Journals. – 2019. – №42(13). – P. 1073–1083.
12. Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение человекоцентричной модели «Люди прежде всего». №522 от 26 февраля 2021 года. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>
13. Закон Республики Казахстан «Об общественных советах» №383-V ЗПК от 2 ноября 2015 года. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000383/z150383.htm>
14. Kurmanov B., Selteyev O., Almaganbetov A. 'Listening State?': exploring citizens' perceptions of Open Government in Tokayev's Kazakhstan // *Central Asian Survey*. – 2024. – №43(2). – P. 235–256. – DOI: 10.1080/02634937.2023.2268652

REFERENCES

1. Arnstein S.R. A Ladder of Citizen Participation // *Journal of the American Institute of Planners*. – 1969. – №35(4). – P. 216–224. – DOI: 10.1080/01944366908977225
2. Ostrom E. *Understanding Institutional Diversity*. – New Jersey: Princeton University Press. – 2005. – 375 p. – URL: https://wtf.tw/ref/ostrom_2005.pdf
3. Fung A. *Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy*. – New Jersey: Princeton University Press. – 2006. – 304 p.
4. Smith G. *Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation*. – Cambridge University Press. – 2009. – DOI: 10.1017/CBO9780511609848
5. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 2008. – №18. – P. 543–571. – URL: https://explorer.bee.oregonstate.edu/Topic/InfluenceNetworks/Documents/Ansell_2008.pdf
6. Nabatchi T., Sancino A., Sicilia M. Varieties of Participation in Public Administration. *Public Administration Review*. – 2017. – №18. – P. 766–776. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12765>
7. Nabatchi T., Gastil J., Leighninger M., & Weiksner G.M. (Eds.). *Democracy in Motion: Evaluating the Practice and Impact of Deliberative Civic Engagement*. New York: Oxford University Press. – 2012. – 336 p.
8. OECD. *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions*. Paris. – 2020. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en/support-materials.html
9. United Nations. *World Public Sector Report: Engaging Citizens for Inclusive Governance*. New York. – 2021. – URL: <https://publicadministration.un.org/en/Research/World-Public-Sector-Reports>
10. Bryson J.M., Crosby B.C., & Stone M.M. Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging // *Public Administration Review*. – 2015. – №75(5). – P. 647–663.
11. Soonhee Kim & Jooho Lee "Gender and E-Participation in Local Governance: Citizen E-Participation Values and Social Ties" // *International Journal of Public Administration*, Taylor & Francis Journals. – 2019. – №42(13). – P. 1073–1083.
12. Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение человекоцентричной модели «Люди прежде всего» [The concept of public administration development in the Republic of Kazakhstan until 2030: building a human-centered "People First" model] №522 от 26 февралja 2021 года. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> [in Russian]
13. Закон Республики Казахстан «Об обshhestvennyh sovetah» [Law of the Republic of Kazakhstan "On Public Councils"] № 383-V ZRK от 2 nojabrja 2015 goda. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000383/z150383.htm> [in Russian]
14. Kurmanov B., Selteyev O., Almaganbetov A. 'Listening State?': exploring citizens' perceptions of Open Government in Tokayev's Kazakhstan // *Central Asian Survey*. – 2024. – №43(2). – P. 235–256. – DOI: 10.1080/02634937.2023.2268652

Лукпанова Ж.О., Давлетбаева Ж.Ж., Мисник О.В., Алашбаева Н.М.

ӘЛЕМДІК ТӘЖІРІБЕДЕГІ ИНКЛЮЗИВТІ БАСҚАРУ МОДЕЛЬДЕРІ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ҮШІН ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ

Аңдатпа

Бұл мақалада үкіметтегі инклюзивті басқарудың жетекші халықаралық үлгілеріне кешенді талдау жасалған, олардың институционалдық механизмдеріне, нормативтік базаға және басқарушылық іске асыруға бағытталған. Еуропалық Одақ елдеріндегі және өтпелі экономикасы бар елдердегі тәжірибелерді салыстырмалы зерттеу инклюзивті тәсілдердің тиімділігінің негізгі шарттарын, соның ішінде азаматтардың басқару процестеріне қатысуын формализациялауды, тұрақты серіктестіктерді дамытуды және цифрлық шешімдерді белсенді енгізуді анықтайды.

Талданған елдердегі инклюзивті басқару модельдерінің күшті және тәуекелді жақтары атап өтілген. Халықаралық тәжірибе мен отандық тәжірибені талдау негізінде инклюзивті басқарудың негізгі элементтерін жүйелеуге, сондай-ақ ұлттық әлеуметтік-экономикалық параметрлер мен әлеуметтік-мәдени ерекшеліктерді ескере отырып, халықаралық тәжірибені трансформациялау және бейімдеу әлеуетін талдауға ерекше назар аударылады. Зерттеудің әдіснамалық негізі салыстырмалы және институционалдық талдау құралдарынан, құрылымдық-функционалдық тәсілден және SWOT талдау элементтерінен тұрады. Тұжырымдалған қорытындылар мен практикалық ұсыныстар мемлекеттік бағдарламаларды дайындау және түзету, нормативтік базаны жаңғырту және мемлекеттік қызметшілерді оқыту және біліктілігін арттыру бойынша білім беру курстарын әзірлеу кезінде қажет болуы мүмкін.

Lukpanova Zh., Davletbayeva Zh., Misnik O., Alashbayeva N.

MODELS OF INCLUSIVE GOVERNANCE IN GLOBAL PRACTICE AND PROSPECTS FOR THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Annotation

This article provides a comprehensive analysis of leading international models of inclusive governance in government, focusing on the mechanisms for their institutionalization, regulatory framework, and managerial implementation. A comparative study of practices in European Union countries and countries with transition economies identifies the fundamental conditions for the effectiveness of inclusive approaches, including the formalization of citizen participation in governance processes, the development of sustainable partnerships, and the active implementation of digital solutions.

The strengths and risks of inclusive governance models in the analyzed countries are highlighted. Special attention is given to systematizing the key elements of inclusive governance based on an analysis of international experience and domestic practice, as well as to analyzing the potential for transformation and adaptation of international experience, taking into account national socioeconomic parameters and sociocultural specifics. The methodological basis of the study consists of comparative and institutional analysis tools, a structural-functional approach, and elements of a SWOT analysis. The formulated conclusions and practical proposals may be in demand in the preparation and adjustment of state programs, the modernization of the regulatory framework, and the development of educational courses for the training and advanced training of civil servants.

