

МРНТИ: 11.07.01

JEL Classification: H83

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2025-4-54-68>

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ: АНАЛИЗ ИНКЛЮЗИВНОСТИ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

А. М. Кушербаев<sup>1</sup>, Р. Т. Дуламбаева<sup>1</sup>, Ж. Ж. Давлетбаева<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Академия государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

Современные реформы государственного управления Казахстана ориентированы на принципы инклюзивности и человекоцентричности, однако их теоретическое осмысление и практическая реализация остаются недостаточно исследованными и систематизированными. Исследовательская проблема состоит в недостаточной теоретической проработке и систематизации соотношения инклюзивности и человекоцентричности в казахстанском государственном управлении и в разрыве между декларируемыми принципами и их практической реализацией. Статья восполняет этот пробел, сопоставляя существенные характеристики двух подходов, уточняя их взаимодействие на казахстанском опыте.

*Цель исследования* выявить взаимосвязь инклюзивных и человекоцентричных подходов, проанализировать их реализацию в казахстанской практике и разработать рекомендации по их интеграции.

*Методологическая основа исследования* включает качественный анализ вторичных источников, сравнительный анализ моделей управления, изучение казахстанского опыта и разработку авторской концептуальной модели.

*Оригинальность (ценность) исследования* заключается в раскрытии соотношения инклюзивного и человекоцентричного подходов, применении их к казахстанской практике, а также в формировании авторской модели инклюзивного государственного управления.

*Результаты исследования* показывают, что инклюзивное управление предполагает широкое участие всех групп общества, тогда как человекоцентричный подход сосредоточен на приоритетном учёте потребностей каждого гражданина. При этом оба подхода взаимодополняют друг друга. Практические примеры, такие как система «е-Өтініш» и электронные петиции, иллюстрируют возможности цифровизации при внедрении принципов открытости, подотчётности и ориентации на потребности граждан.

*Ключевые слова:* инклюзивное управление; человекоцентричность; государственное управление; Казахстан; ЦУР 16.

*Благодарность:* Данное исследование было проведено в рамках программно-целевого финансирования Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан BR27100377 «Разработка модели инклюзивного управления для государственных органов в рамках человекоцентричной модели государственного управления».

### ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность вопроса.** Современное государственное управление находится в процессе трансформации, направленной на повышение открытости, подотчётности и ориентированности на потребности граждан. В этом контексте особую значимость приобретают такие концепты, как инклюзивность и человекоцентричность в государственном управлении. Несмотря на общую установку на повышение вовлечённости и удовлетворённости граждан, указанные подходы опираются на различные основания и акценты. Их сравнительный анализ представляет собой как теоретическую, так и практическую значимость для системы государственного управления в условиях цифровой трансформации и развития.

Несмотря на очевидную актуальность и общую проработанность обеих моделей, сопоставление их сущностных характеристик, целей и прикладных механизмов, сохраняет высокую научную и практическую значимость в современном государственном управлении. Отсутствие целостной сравнительной рамки затрудняет выработку согласованных подходов при проектировании институциональных реформ, особенно в условиях цифровой трансформации.

Это особенно актуально для Казахстана, который находится в стадии активной трансформации системы государственного управления, включая цифровую трансформацию, развитие гражданского участия и принципов открытого правительства. Например, Концепция инклюзивной политики Республики Казахстан на 2025–2030 годы [1], утвержденная Правительством в прошлом году, по сути, направлена только на лиц с инвалидностью, существенно сужая проблему инклюзивности, например, по правам женщин, сельских жителей, национальных меньшинств и т.д.

Существуют риски, что человекоцентризм внедряется как технологическая витрина (через интерфейсы и удобство), не сопровождаясь реальным расширением участия, а инклюзивные практики – как формализованные процедуры, не ориентированные на качество восприятия гражданином. В Концепции развития государственного управления до 2030 года [2], также обозначено, что сложившаяся административно-контрольная модель не отвечает ожиданиям граждан, поэтому необходима сервисная «человекоцентричная» модель, где главной ценностью выступают сами граждане и их благополучие. В соответствии с концепцией «Люди прежде всего», целью является построение общества равных возможностей, где главное назначение государства – справедливое управление и повышение качества жизни граждан.

**Обзор литературы.** Инклюзивное управление рассматривается как политико-административная модель, обеспечивающая равный доступ всех групп населения к процессу формирования, реализации и мониторинга государственной политики, включая уязвимые и маргинализированные слои [3, 4]. Согласно Цели 16 Повестки ООН в области устойчивого развития («Содействие созданию мирных и инклюзивных обществ...») инклюзивность трактуется как основа демократического и устойчивого развития [5].

В то же время человекоцентричная модель акцентирует внимание не столько на институциональном охвате, сколько на удовлетворении индивидуальных потребностей гражданина как конечного пользователя государственных услуг [6]. В этой концепции важны такие характеристики, как удобство, эмпатия, персонализация и эмоциональный опыт взаимодействия с государством). Особенно активно данная модель применяется в контексте цифровизации государственных сервисов, развития GOVTECH и платформ «digital by default» [7].

Современное государственное управление все больше переходит к партисипативным, прозрачным и устойчивым моделям, хотя их эффективное внедрение остается сложной задачей [8]. Различные административные модели служат взаимодополняющими стратегиями совместного производства общественных благ в политически артикулированных обществах [9]. Модели государственного управления не всегда вписываются в одну парадигму, а могут существовать в гибридном состоянии, когда различные характеристики других парадигм накладываются друг на друга. Выявление этих характеристик помогает определить применимость существующих моделей к регулированию руководства и управления структурами и функциями государственного сектора, а также его назначение [10]. Комплексный анализ классических и современных подходов показал, что ни один подход не подходит для всех контекстов, и подчеркивая необходимость многогранных стратегий, учитывающих потребности граждан и интересы общества [11].

**Основные положения исследования.** Целью настоящего исследования является теоретико-методологическое сопоставление моделей инклюзивного и человекоцентричного государственного управления, выявление их различий и точек возможной интеграции в контексте современного управления, а также формулировка рекомендаций по их согласованному применению в институциональном дизайне реформ.

Задачи:

1. Сформировать операциональную сравнительную рамку инклюзивной и человекоцентричной моделей (чёткие определения, признаки и критерии)

2. Проанализировать опыт Казахстана по использованию цифровых инструментов участия и обратной связи («e-Өтініш» и «e-Петиция»).
3. Синтезировать результаты в концептуальную интеграционную модель государственного управления, демонстрирующую механизмы взаимодополнения и точки интеграции двух подходов.
4. Сформулировать рекомендации по внедрению интеграционной модели (нормативные, организационные и дизайн-решения).

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

### *Инклюзивное государственное управление*

Инклюзивные модели государственного управления направлены на вовлечение граждан и организаций в процессы принятия решений и ориентированы на удовлетворение общественных интересов [12, 13]. По определению ОЭСР, инклюзивность в государственном управлении означает создание среды, доступной и равноправной для людей любого пола, возраста, этнической или иной принадлежности. Это включает внедрение принципов разнообразия в кадровой политике (например, представительство госслужбы), а также механизмы гражданского участия – консультации, общественные слушания, общественные советы и сервисы обратной связи, которые позволяют «разным голосам быть услышанными» при формировании политики [14]. В фокусе инклюзивного подхода – преодоление барьеров (экономических, социальных, культурных) для различных групп, обеспечение доступа к услугам и информации. Например, участие негосударственных организаций и гражданских консультативных советов при разработке программ. Инклюзивное управление стремится сбалансировать прямую подотчетность, профессиональное суждение и участие общественности [15].

Чтобы добиться успеха, инклюзивное управление требует институционализации прозрачности, подотчетности, заслуг и политической нейтральности так как сталкивается с такими проблемами, как бюрократическая политика, слабые финансовые ресурсы и отсутствие коллективной воли [16]. Несмотря на растущий интерес к вопросам социальной справедливости, вовлечение граждан в сферу государственных услуг остается недостаточно изученным в литературе по государственному управлению [17].

### *Человекоцентричное государственное управление*

Человекоцентричная модель государственного управления фокусируется на удовлетворении нужд и интересов отдельного гражданина как субъекта управления. Здесь в центре стоит человек – и как потребитель госуслуг, и как носитель ценностей. Этот подход выражается через персонализацию услуг (например, подход «life-event» к электронным сервисам), сокращение бюрократии и создание гибких управленческих структур, учитывающих психологию и мотивацию граждан и госслужащих. Принципы дизайна, ориентированного на человека, применяемые в государственных услугах, способствуют инновациям и созданию общественной ценности [18].

Гуманизация государственного управления имеет решающее значение для общественного прогресса, требуя постоянного реформирования для удовлетворения меняющихся потребностей граждан [19]. Это требует смещения акцента с привычных «числовых» показателей (например, количество предоставленных услуг, скорость обработки заявок или формальные рейтинги удовлетворенности) на восприятие гражданами эмоционального и субъективного опыта взаимодействия с администрацией [20]. Так, традиционные модели управления склонны измерять эффективность с помощью формальных индикаторов, которые кажутся объективными, но на практике могут не отражать реальный опыт и удовлетворенность граждан. Например, услуга может быть оказана быстро и формально правильно, однако гражданин может испытывать дискомфорт, непонимание или стресс в процессе получения этой услуги.

Хотя такие подходы к государственному управлению в области человеческих ресурсов и социального обеспечения могут повысить эффективность работы правительства, существуют проблемы с их внедрением [21].

### *Практическая реализация в Республике Казахстан*

В Казахстане уже заложены институты и программы, направленные одновременно на инклюзивность и человекоцентричность. В частности, в ходе цифровизации государственных услуг был достигнут заметный прогресс: страна поднялась в индексе развития электронного правительства (EGDI)

ООН с 83-го места в 2003 до 24-го в 2024 году, на рисунке 1 отображена динамика в виде диаграммы [22]. Комплексно это показывает улучшение доступности, прозрачности и устойчивости цифровых сервисов, что расширяет возможности граждан взаимодействовать с государством удалённо.

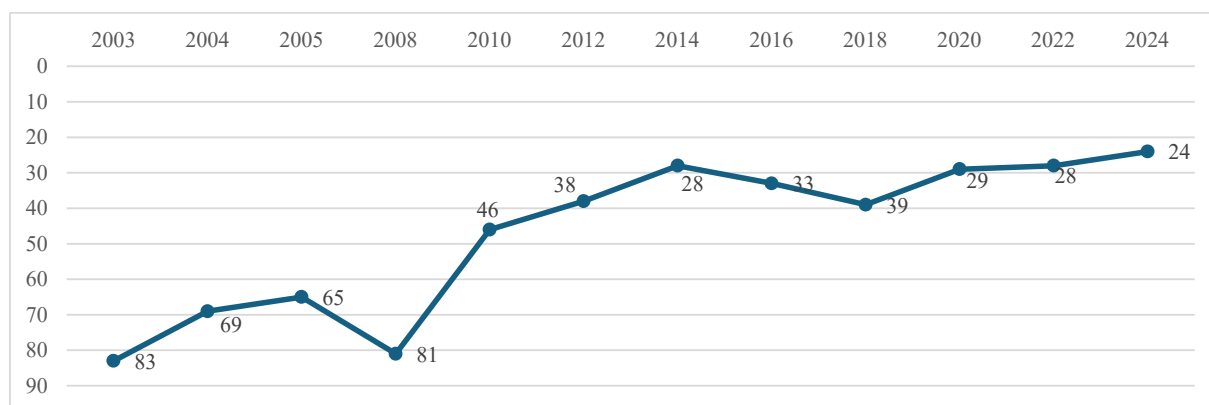


Рис. 1. Рейтинг Казахстана в Индексе развития электронного правительства (EGDI) ООН, 2003–2024 гг.

Примечание: составлено автором по данным UN E-Government Knowledge Base [22]

Кроме того, Казахстан продвигает политику «слушающего государства» – концепцию систематического учёта мнений населения при формировании политики. В рамках этой идеи приняты меры по расширению е-участия граждан. Так, по данным ООН [22], Казахстан занял 27-е место в мире по индексу электронного участия в 2024 году, демонстрируя уровень вовлечённости граждан в процесс принятия решений через цифровые площадки. С 2016 года начал работу портал открытого правительства (open.gov.kz), через который граждане могут вносить идеи, участвовать в обсуждениях законопроектов и контролировать исполнение государственных программ. Эта инициатива была направлена на прозрачность, создавая каналы для обратной связи и делая управление более прозрачным.

Также применяются цифровые инструменты выявления нужд. Например, пилотный проект «Цифровая карта семьи» проактивно отслеживает нуждающиеся семьи через межведомственные данные и предлагает им поддержку. В совокупности эти шаги – оцифровка всех услуг, открытость информации и усиление каналов связи с обществом – создают платформу для человекоцентричной модели в Казахстане.

*системы «е-Өтініш» и «е-Петиция»*

В контексте трансформации государственного управления в сторону более инклюзивной и человекоцентричной модели, Казахстан предпринимает шаги по внедрению цифровых решений, направленных на усиление участия граждан и обеспечение эффективной обратной связи между населением и государственными органами. Одними из ключевых инновационных инструментов в этом направлении являются информационные системы «е-Өтініш» и «е-Петиция», сравнительная .

Система «е-Өтініш» была запущена в рамках реализации положений Административно-процедурно-процессуального кодекса (АППК) [23] и служит единым цифровым каналом подачи обращений граждан в государственные органы. Эта система позволяет гражданам в электронном формате подавать жалобы, заявления, запросы и предложения через портал eGov.kz, мобильное приложение eGov Mobile, а также через центры обслуживания населения. Все обращения обрабатываются в соответствии с установленными сроками, а пользователи получают уведомления о ходе рассмотрения, включая данные о назначенном исполнителе и возможности оценки качества ответа. Таким образом, «е-Өтініш» обеспечивает прозрачность, подотчетность и доступность административных процедур, что соответствует основным принципам человекоцентричного управления.

Система «е-Петиция», в свою очередь, представляет собой специализированный канал для коллективного волеизъявления граждан. Она функционирует в рамках правового регулирования,

предусмотренного АППК и Законом РК «Об общественном контроле». Платформа позволяет гражданам формулировать инициативы общественного значения, собирать подписи в их поддержку, а затем инициировать их рассмотрение уполномоченными государственными органами. Для публикации петиции необходимо собрать установленное минимальное количество подписей (на данный момент - 50), после чего обращение рассматривается в установленные законом сроки, включая обязательную публичную отчетность о результатах. Эта система расширяет возможности граждан для прямого участия в формировании повестки государственной политики, что делает её важным инструментом инклюзивного управления.

Обе системы обладают признаками, обеспечивающими их соответствие принципам инклюзивности и человекоцентричности. Они ориентированы на широкий охват населения за счёт цифровых и офлайн-каналов, поддержки казахского и русского языков, а также адаптации интерфейсов под потребности различных категорий пользователей, обеспечивают высокий уровень прозрачности — от отслеживания статусов до публикации итогов рассмотрения, а также способствуют институционализации общественного участия: «е-Өтініш» - через персонализированную обратную связь, «е-Петиция» - через коллективное представительство интересов граждан, конкретные параметры можно сравнить на Таблице 1.

Таким образом, внедрение систем «е-Өтініш» и «е-Петиция» представляет собой важный шаг к институционализации участия граждан в процессах государственного управления. Эти инструменты способствуют укреплению доверия к власти, повышению подотчетности и формированию сервисного государства, ориентированного на запросы и потребности граждан. В перспективе их развитие должно сопровождаться мерами по снижению цифрового барьера, расширению тематического охвата и внедрению моделей совместного принятия решений на основе данных, полученных в ходе анализа обращений и петиций.

Таблица 1 – Сравнение параметров систем е-Өтініш и е-Петиция

| Параметр                                                                | е-Өтініш                                                                                                                                                                                                           | е-Петиция                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цели и тематика</b>                                                  | Приём любых обращений по широкому спектру вопросов                                                                                                                                                                 | Сбор коллективных обращений/предложений граждан, есть ограничения по тематике                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Каналы доступа</b>                                                   | веб-портал eGov (eotinish.kz), мобильное приложение eGov Mobile и мессенджер Aitu, а также офисы ЦОН («Нәтиже») и акиматы сел                                                                                      | сайт epetition.kz. предусмотрена возможность офлайн-формы присоединения при отсутствии сети Интернет в границах административно-территориальной единицы Республики Казахстан                                                                                                            |
| <b>Обратная связь</b>                                                   | заявитель видит, кто и когда получил обращение, может отслеживать статусы и связь с исполнителем. После ответа есть возможность оценки качества. Централизованный учёт обращений позволяет готовить сводные отчёты | на сайте видно число подписей и оставленные отзывы. Государственные органы должны публично информировать о рассмотрении петиций: проводят обсуждения и создают рабочие группы                                                                                                           |
| <b>Инклюзивность / человекоцентричность</b>                             | наличие доступа через мобильное приложение и ЦОН даёт доступ всем категориям граждан, анализ пользовательских оценок делает сервис более ориентированным на качество                                               | + открытая платформа доступная для всех граждан с интернетом, есть офлайн присоединение, но вызывает сомнение как пользователь узнает о теме если нет доступа к Интернету, темы не всегда понятны обычному человеку. Предусмотрена обязательность публичных слушаний и выездов на место |
| Примечание: составлено автором по данным АППК и подзаконных НПА [23-25] |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

В то же время наблюдаются правовые пробелы в регулировании механизмов обратной связи. По обращениям граждан отсутствует установленный стандарт содержания ответа (персонализация, мотивированная аргументация, ссылки на применимые нормы, требования к понятному языку); регламентация носит преимущественно процедурный характер (маршрутизация, сроки, порядок принятия решений). Механизм оценки качества ответа не встроен в юридически значимые процедуры управления (триггеры перепроверки, КРІ, эскалации), а публичный эффект обращений не обеспечен: результаты их рассмотрения системно не фиксируются и не публикуются в виде агрегированных статистических отчётов и сводов принятых решений [23, 25].

*Анализ взаимодействия инклюзивности и человекоцентричности*

Хотя инклюзивность и человекоцентричность связаны с разными акцентами (социальной открытостью против индивидуальной ориентации), они дополняют друг друга. Инклюзивные механизмы (например, включение в бюджетный процесс предложений граждан) помогают вывести на первый план запросы конкретных людей, тем самым реализуя принцип «человека в центре» в управлении. Цель которого чтобы граждане были помещены в центр политического процесса через реальные инструменты вовлечения [26]. Таким образом, инклюзивные подходы являются средствами достижения человекоцентричных целей: если политика разрабатывается с учётом голоса каждого жителя, финальные решения и услуги лучше отвечают нуждам людей. Чтобы человекоцентричная система не обслуживала только «удобного» гражданина (молодого, городского, с интернетом), а включала и тех, кто «в тени»: людей с инвалидностью, пожилых, бедных, неговорящих на наиболее распространённом языке и т.п.

Ниже приведена таблица 2 сравнивающие ключевые параметры инклюзивного и человекоцентричного государственного управления.

Таблица 2 – Сравнение параметров инклюзивной и человекоцентричной моделей государственного управления

| Параметр                                                                                                  | Инклюзивная модель                                                                                                                                    | Человекоцентричная модель                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основная цель                                                                                             | Вовлечь все группы общества, обеспечить равный доступ к управлению и государственным услугам                                                          | Сосредоточиться на благополучии и потребностях каждого гражданина                                                                            |
| Фокус                                                                                                     | Участие и представительство: аудитория — различные слои общества и уязвимые группы, приоритет – участие общественности и охват всех категорий граждан | Клиентоориентированность: аудитория – отдельный гражданин; приоритет – качество жизни и услуг для каждого                                    |
| Применяемые механизмы                                                                                     | Общественные консультации, общественные советы; общественный бюджет, публичные отчёты; законодательство об открытости                                 | Цифровые сервисы «по жизненным событиям» (life-event), персонализированные государственные услуги, программы поддержки конкретных категорий; |
| Принципы                                                                                                  | Равенство, доступность, прозрачность, учёт разнообразия                                                                                               | Справедливость, ориентированность на гражданина, эффективность и открытость услуг                                                            |
| Ожидаемые результаты                                                                                      | Рост доверия к власти, социальная сплочённость, вовлечённость граждан в управление                                                                    | Повышение эффективности государственного управления через удовлетворение нужд граждан, рост их благосостояния                                |
| Примечание: составлено автором на основе материалов литературного обзора [3-7, 14, 15, 17, 18, 20, 26-28] |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                              |

Данные показывают, что инклюзивность обуславливает наличие инструментов широкой общественной вовлечённости, а человекоцентричность – результативность этих механизмов для каждого человека. При этом на практике они тесно взаимосвязаны.

С одной стороны, инклюзивные механизмы являются инструментами достижения человекоцентричных целей. При рассмотрении практики Казахстана видно, что внедрение процедур общественного участия непосредственно влияет на ориентацию государственного управления на людей. Например, постоянный сбор обратной связи (через механизмы оценки и обратной связи, опросы и т.д.) помогает быстрее и точнее понимать запросы различных групп, делая управление гибче и клиентоориентированнее.

По оценке ОЭСР [26-28], страны с инклюзивной практикой участия граждан имеют более «человекоцентричные» по результатам услуги, так как использование значимых механизмов участия обеспечивает, что граждане оказываются в центре разработки политики. Пример Казахстана подтверждает это: индекс электронного участия в госуправлении (e-Participation) вырос вместе с продвижением принципа «Слушающего государства». Это свидетельствует о том, что вовлечение граждан в процессы управления не формальность, а делает систему более ответственной перед ними.

С другой стороны, человекоцентричная ориентация мотивирует развитие инклюзивных процедур. Руководствуясь целью создать общество равных возможностей, власти расширяют права граждан на

участие. Вывод очевиден: механизмы инклюзивности и человекоцентричности взаимно подпитывают друг друга. Инклюзивность позволяет более полно реализовать задачи человекоцентричности, превращая декларативное «ориентирование на человека» в конкретные изменения практики управления. И наоборот, акцент на человеке стимулирует поиск новых форм социальной вовлечённости (особенно цифровых и гражданских), обеспечивая тем самым устойчивую динамику модернизации госаппарата.

*Концептуальная модель государственного управления*

Инклюзивное управление предполагает системное привлечение всех слоёв общества к выработке и реализации публичной политики. Модель можно представить, как циклический процесс из пяти этапов: предоставление и развитие инструментов и сервисов для участия граждан, вовлечение граждан, активное использование гражданами этих возможностей, открытая публикация результатов и принятых решений, рефлексивный этап и новый цикл участия. Каждый этап последовательно расширяет доступ разных групп к управленческим процессам и укрепляет доверие: граждане видят, что их мнение учтено, а государство действует прозрачно и эффективно. Ниже описаны ключевые механизмы и влияние каждого этапа цикла:

1. *Инструменты и сервисы* – разработка и внедрение цифровых платформ, мобильных сервисов, порталов обратной связи, а также обеспечение обучения и техподдержки граждан. Главная цель – убрать технологические барьеры и сделать участие удобным для всех (включая людей с инвалидностью, сельское население, пожилых). Это повышает инклюзивность (расширяет круг участников) и демонстрирует заботу о равном доступе к управлению. Ключевыми факторами здесь являются качественная инфраструктура связи и уровень цифровой грамотности населения. Без этих условий возникает «цифровой разрыв»: высокая стоимость доступа или отсутствие навыков у части граждан исключает их из участия, подрывая доверие и цель инклюзивности.

2. *Вовлечение граждан* – распространение информации об участии через консультации, открытые форумы, опросы, активное обращение к разным сообществам. Здесь важно искать разнообразие мнений, учитывать голоса уязвимых групп. Такой публичный диалог расширяет легитимность решений и вызывает доверие: люди понимают, что власть учитывает их интересы. К критическим факторам относятся прозрачность процедур приглашения к участию и правовое обеспечение возможности выражать мнение. При отсутствии честных и понятных механизмов вовлечения риск состоит в низкой активности населения или в манипуляциях (например, выборочном учёте мнений).

3. *Использование гражданами сервисов* – активное участие населения через предложенные каналы: внесение инициатив, голосование на онлайн-платформах, обсуждение проектов в соцсетях или на публичных слушаниях. Практическое включение даёт гражданам ощущение реального влияния на политику и укрепляет доверие к институтам: граждане видят конкретный результат своего вклада. Исследования показывают, что готовность людей использовать цифровые платформы тесно связана с уровнем институционального доверия. Важно, чтобы системы были просты и понятны, иначе низкая вовлечённость или скептицизм граждан снизят эффективность. К факторам успеха этого этапа относятся доверие населения к процессам и компетентность организаторов (учёт обратной связи); риски – отвержение новых технологий и неравномерное участие разных групп.

4. *Публикация результатов и решений* – открытое обнародование итогов консультаций, отчётов о принятых мерах, алгоритмов принятия решений и самой документации. Прозрачность на этом этапе позволяет гражданам убедиться, что их мнения были учтены, и повышает подотчётность власти. Согласно концепции «открытого правительства», вовлечённость общественности в надзор за исполнением решений снижает риск коррупции и укрепляет доверие. Важнейший фактор эффективности здесь – максимальная прозрачность: чем понятнее и доступнее для граждан процедура и обоснование решений, тем крепче социальный контракт. Риски – формализм публикаций (когда отчёты трудно прочитать или они выводят не всю информацию), а также отсутствие каналов обратной связи о том, как учтены предложения граждан.

5. *Рефлексивный этап (новый круг участия)* – анализ результатов предыдущих этапов и организация нового цикла с учётом полученного опыта. Государство даёт обратную связь обществу о влиянии его вклада («петли» обратной связи) и корректирует политику при необходимости. Такой подход

укрепляет доверие: люди убеждаются, что их участие серьёзно воспринимается. Ключевые механизмы – создание каналов двусторонней коммуникации и гибкость политики: готовность адаптироваться под запросы общества. Критическим фактором является правовая защищённость граждан (например, гарантия того, что поданные обращения не повлекут репрессий) и возможность беспрепятственно пересматривать решения. Риски – ригидность системы и формальное проставление «галочек»: без реального изменения курса цикл теряет смысл и подрывает веру граждан в эффективность участия.

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

**Результаты исследования и обсуждение.** Анализ показал, что инклюзивные методы государственного управления (общественные консультации, совместные бюджеты, открытые данные и др.) являются эффективным инструментом для практической реализации человекоцентричной модели управления в Казахстане. Их применение позволяет государству лучше понимать запросы каждого гражданина и учитывать их при принятии решений, делая политику более ориентированной на людей. Сочетание инклюзивных процедур с человекоцентричными целями обеспечивает более прозрачное и эффективное управление. В то же время для полного раскрытия потенциала обеих моделей требуется дальнейшее совершенствование организационных и цифровых механизмов вовлечения граждан. Полученные результаты согласуются с международными ориентирами: доверие растёт при справедливой и объяснённой обратной связи [3]. Человекоцентричные сервисы требуют простоты, эффективности и прозрачности исполнения [6–7], а инклюзивное управление — институционализированного участия и отчётности перед гражданами [26–27]. При условии системного внедрения таких механизмов реформы государственного управления смогут в полной мере отвечать ожиданиям общества и способствовать устойчивому повышению качества жизни населения.

**Практические предложения и рекомендации.** На основе проведенного исследования можно сформулировать следующие ключевые рекомендации по интеграции принципов инклюзивности и человекоцентричности в систему государственного управления Казахстана:

- Институционализация участия граждан. Необходимо укреплять формальные механизмы вовлечения населения на всех этапах выработки и реализации политики. В частности, целесообразно расширять практику работы общественных советов, проводить регулярные открытые консультации и внедрять бюджетирование с участием граждан.

- Совершенствование цифровых платформ вовлечения. Следует дальше развивать и популяризировать такие системы, как «e-Өтініш» и «e-Петиция», как ключевые каналы обратной связи и участия граждан. Рекомендуется снижать барьеры для участия на этих платформах, проводить информационные кампании для широкого охвата населения, а также рассмотреть оптимизацию требований (порог подписей для петиций, сроки рассмотрения и пр.). Ключевым шагом будет обеспечение прозрачности ответов государства на обращения и петиции, чтобы граждане видели конкретные результаты своего участия. Это усилит подотчётность органов власти перед обществом и мотивацию граждан пользоваться новыми инструментами участия.

- Устранение цифрового неравенства. Инклюзивность в цифровую эпоху невозможна без равного доступа всех групп населения к электронным сервисам. Необходимо применять мультиплатформенный подход к предоставлению услуг – обеспечивать доступ как через веб-порталы, так и через мобильные приложения, социальные сети, мессенджеры и офлайн-каналы поддержки. Следует продолжать расширение интернет-инфраструктуры (мобильной связи, широкополосных сетей) по всей стране, чтобы обеспечить максимально допустимый охват населения. Развития требуют программы повышения цифровой грамотности (особенно для пожилых граждан, сельского населения, людей с особыми потребностями), чтобы все категории граждан могли эффективно пользоваться электронными услугами и каналами участия.

- Человекоцентричный дизайн государственных услуг. Внедряя цифровые решения, важно придерживаться ориентации на пользователя и его потребности. Рекомендуется при проектировании государственных услуг и процессов исходить из логики «жизненных ситуаций» гражданина, обеспечивая удобство, понятность и персонализированность сервисов. Необходимо активно и систематически

собирать обратную связь от пользователей и регулярно оценивать их удовлетворённость не только формальными показателями (скорость, количество услуг и т.п.), но и качеством взаимодействия – уровнем доверия, комфортом, эмоциональным восприятием. Для этого госслужащих стоит обучать подходам design thinking и сервис-ориентированного управления, усиливая их эмпатию и навыки коммуникации. Ключевым ориентиром должна стать достойная и уважительная работа с гражданами, при которой каждый человек ощущает себя в центре внимания государственной системы. Такой человекоцентричный подход, дополненный данными об опыте пользователей, позволит улучшать цифровые услуги, делая их более дружественными к гражданам и чуткими к их нуждам.

– Расширение понятия инклюзивности в политике. Следует пересмотреть и расширить фокус государственных программ, направленных на инклюзивное развитие. Действующая «Концепция инклюзивной политики до 2025–2030 гг.» в основном ориентирована на людей с инвалидностью, однако инклюзивное управление должно охватывать все уязвимые и недостаточно представленные группы: женщин, молодёжь, сельских жителей, этнические и языковые меньшинства и др. Рекомендуется при разработке последующих стратегических документов учитывать разнообразие групп населения и обеспечивать для них равные возможности влияния на решения. Например, можно внедрять специальные меры для вовлечения жителей сельской местности (выездные сессии, офлайн-приём предложений), программы поддержки женского участия в общественных советах, платформы на нескольких языках для разных этносов. Инклюзивность должна пониматься широко – как создание общества равных возможностей, где ни одна категория граждан не остаётся «в тени» в диалоге с государством.

– Комплексное внедрение модели «люди прежде всего». Государству необходимо последовательно реализовывать принципы человекоцентричности во всех реформах и инициативах. Концепция развития государственного управления до 2030 года («Люди прежде всего») [2] задаёт вектор, но важно наполнять её конкретными мерами. Например, при цифровизации услуг параллельно обновлять нормативные акты, закрепляющие новые права граждан на участие и обратную связь. Технологические решения (порталы, приложения, чат-боты) должны сопровождаться правовыми изменениями, обязывающими учитывать мнение гражданина и обеспечивать персональное сопровождение сложных случаев. Внедряя практики прозрачности и подотчётности, необходимо ориентироваться не только на выполнение процедур, но и на качество восприятия этих процессов населением. Только сочетание технологических, институциональных и культурных изменений гарантирует, что новая модель государственного управления будет реализована.

**Заключение.** В целом, переход к инклюзивному и человекоцентричному государственному управлению – длительный процесс, требующий политической воли, ресурсов и постоянного обратного отклика от общества. Реализация приведённых рекомендаций может позволить продвинуться в построении гибкой, открытой и ориентированной на граждан системы управления. Интеграция принципов инклюзивности (равное участие всех групп) и человекоцентричности (приоритет благополучия каждого человека) создаст синергетический эффект: усилится доверие к институтам, повысится качество государственных услуг и эффективность политики. В результате государственное управление станет более устойчивым и справедливым, соответствуя целям развития и ожиданиям граждан Казахстана.

#### Список источников

1. Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2024 года № 1143 «Об утверждении Концепции инклюзивной политики в Республике Казахстан на 2025 – 2030 годы» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2024. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400001143> (дата обращения: 01.08.2025).
2. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2021. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (дата обращения: 01.08.2025).

3. Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions [Electronic source] // Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [website]. – 2022. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/building-trust-to-reinforce-democracy\\_b407f99c-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/building-trust-to-reinforce-democracy_b407f99c-en.html) (accessed: 01.08.2025).
4. Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World [Electronic source] // United Nations Development Programme (UNDP) [website]. – 2022. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22> (accessed: 01.08.2025).
5. Goal 16, Sustainable Development Goals [Electronic source] // United Nations [website]. – 2015. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal16> (accessed: 01.08.2025).
6. GovTech: The New Frontier in Digital Government Transformation [Electronic source] // World Bank [website]. – 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/898571612344883836/pdf/GovTech-The-New-Frontier-in-Digital-Government-Transformation.pdf> (accessed: 01.08.2025).
7. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government [Electronic source] // United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) [website]. – 2022. URL: <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2022> (accessed: 01.08.2025).
8. Hamliri, M., Youssef, S., & Errachidi, A. Les nouvelles dynamiques de gouvernance publique en quête d'un modèle plus inclusif et durable // International Journal of Digitalization and Applied Management. – 2025. – Т. 2. – №. 2. – С. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.23882/ijdam.25202>.
9. Salm J. F., Menegasso M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público // Revista de Ciências da Administração. – 2009. – Т. 11. – №. 25. – С. 97-120.
10. Ingram K., Nitsenko V. Comparative analysis of public management models // Scientific Bulletin of National Mining University. – 2021. – №. 4. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-4/122>.
11. Ляликов А.А. Развитие теоретико-методологических подходов государственного управления: от «железной клетки» бюрократии до цифрового управления и клиентоцентричности // Управленческое консультирование. – 2023. – №. 11 (179). – С. 149-160. DOI: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-11-149-160>.
12. Ruczkowski, P. Two or three pillars of administrative sciences and the concept of inclusive administration // Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria Prawnicza. Prawo. – 2019. – (27). – 150-162. DOI: <https://doi.org/10.15584/znurprawo.2019.27.13>.
13. van der Weert, G. Maatschappelijk relevante, inclusieve bestuurskunde: Intersectioneel feminisme inbestuurskundig onderzoek en publiek beleid // Bestuurskunde. – 2023. – 32(3). – 26-33. DOI: <https://doi.org/10.5553/Bk/092733872023032003004> (in Dutch).
14. OECD Public Governance Scan of Kazakhstan: Toward a More Agile, Responsive and Effective Public Administration [Electronic source] // OECD Public Governance Reviews [website]. – 2025. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-public-governance-scan-of-kazakhstan\\_9fe50ba2/f8298798-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-public-governance-scan-of-kazakhstan_9fe50ba2/f8298798-en.pdf) (accessed: 01.08.2025).
15. Feldman, M.S. and Khademan, A. Inclusive Management: Building Relationships with the Public [Electronic source] // UC Irvine: Center for the Study of Democracy [website]. – 2004. URL: <https://escholarship.org/uc/item/7rp1985z> (accessed: 01.08.2025).
16. Zhou, G. The challenges of public administration under inclusive models of governments: the case of Zimbabwe // International Journal of Social Science and Humanities. – 2013. – 3(12), – 154-164. URL: [https://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_12\\_Special\\_Issue\\_June\\_2013/18.pdf](https://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_12_Special_Issue_June_2013/18.pdf) дата обращения: 01.08.2025).
17. Licsandru, T., Meliou, E., Steccolini, I. and Chang, S. Citizens' Inclusion in Public Services: A Systematic Review of the Public Administration Literature and Reflection on Future Research Avenues // Public Administration Review. – 2025, Published online before print. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.13049>.
18. Junginger, S. Inquiring, Inventing and Integrating: Applying Human-Centered Design to the Challenges of Future Government // JeDEM-eJournal of eDemocracy and Open Government. – 2018). – 10(2), – 23-32. DOI: <https://doi.org/10.29379/jedem.v10i2.520>.
19. Kupriychuk, V., Ilyin, I., & Pinkevich, V. Theoretical approaches to the importance of humanization of government management in foreign and white literature // Economics. Management. Innovations. – 2025. – (1 (36)), – 48-61. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(36\)-3](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-3).

20. Nisar, A. Person-Centered Public Administration: An Ideal-Type Model of Citizen-Administrator Interactions [Electronic source] // SSRN Electronic Journal [website]. – 2021. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3886334](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3886334) (accessed: 01.08.2025).
21. Chen, X., & Xiao, J. Advantages and Disadvantages of New Public Management in Human Resources and Social Security // *Academic Journal of Business & Management*. - 2022. – 4(14). – 60-64. DOI: 10.25236/AJBM.2022.041410.
22. Кодекс Республики Казахстан от 29 июня 2020 года № 350-VI «Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2020. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350> (дата обращения: 01.08.2025).
23. Приказ Министра культуры и информации Республики Казахстан от 6 декабря 2023 года № 490-НҚ «Об утверждении Правил регистрации и учета петиций» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2023. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033734> (дата обращения: 01.08.2025).
24. Приказ Генерального Прокурора Республики Казахстан от 4 января 2023 года № 4 «Об утверждении Правил регистрации, учета обращений, поступающих в государственные органы, органы местного самоуправления, юридические лица со стопроцентным участием государства, а также ведения информационной аналитической системы «Электронные обращения» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2023. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300031679#z6> (дата обращения: 01.08.2025).
25. Kazakhstan: Country profile 2003-2024. [Electronic source] // UN E-Government Knowledgebase[website]. – 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/87-Kazakhstan/dataYear/2024> (accessed: 01.08.2025).
26. What does "inclusive governance" mean? Clarifying theory and practice [Electronic source] // *OECD Development Policy Papers*, No. 27, [website]. – 2020. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/what-does-inclusive-governance-mean\\_960f5a97-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/what-does-inclusive-governance-mean_960f5a97-en.html) (accessed: 01.08.2025).
27. Policy Guidance: Enabling Inclusive Governance [Electronic source] // *OECD Publishing* [website]. – 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/policy-guidance-enabling-inclusive-governance\\_6d995bed-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/policy-guidance-enabling-inclusive-governance_6d995bed-en.html) (accessed: 01.08.2025).
28. Transparent and Inclusive Stakeholder Participation through Public Councils in Kazakhstan (OECD Public Governance Review) [Electronic source] // *OECD* [website]. – 2020. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/transparent-and-inclusive-stakeholder-participation-through-public-councils-in-kazakhstan\\_d21f1e98-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/transparent-and-inclusive-stakeholder-participation-through-public-councils-in-kazakhstan_d21f1e98-en.html) (accessed: 01.08.2025).

## References

1. Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated December 30, 2024 No. 1143 «Ob utverzhdenii Konceptcii inkluzivnoj politiki v Respublike Kazakhstan na 2025 – 2030 gody» (2024), Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400001143> (In Russian).
2. Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated February 26, 2021 No. 522 «Ob utverzhdenii Konceptcii razvitiya gosudarstvennogo upravleniya v Respublike Kazakhstan do 2030 goda» (2021), Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (In Russian).
3. Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions (2022), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Retrieved August 1, 2025, from URL: [https://www.oecd.org/en/publications/building-trust-to-reinforce-democracy\\_b407f99c-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/building-trust-to-reinforce-democracy_b407f99c-en.html).
4. Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World (2022), United Nations Development Programme (UNDP), Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>.
5. Goal 16, Sustainable Development Goals (2015), United Nations, Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal16>.
6. GovTech: The New Frontier in Digital Government Transformation (2020), World Bank, Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/898571612344883836/pdf/GovTech-The-New-Frontier-in-Digital-Government-Transformation.pdf>.

7. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government (2022), United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA), Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2022>.
8. Hamliri, M., Youssef, S. and Errachidi, A. (2025), «Les nouvelles dynamiques de gouvernance publique en quête d'un modèle plus inclusif et durable», *IJDAM• International Journal of Digitalization and Applied Management*, 2(2), 33-42. DOI: <https://doi.org/10.23882/ijdam.25202>. (in French).
9. Salm, J. F. and Menegasso, M. E. (2009), «Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público», *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 97-120. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n25p83>. (in Portugal).
10. Ingram, K. and Nitsenko, V. (2021), «Comparative analysis of public management models», *Scientific Bulletin of National Mining University*, (4). DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-4/122>.
11. Lyalikov A.A. (2023), «Development of Theoretical and Methodological Approaches to Public Administration: From The “Iron Cage” Bureaucracy to Digital Governance and Client-Centeredness», *Administrative Consulting*, (11 (179)), 149-160. DOI: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-11-149-160>. (in Russian).
12. Ruczkowski, P. (2019), «Two or three pillars of administrative sciences and the concept of inclusive administration», *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria Prawnicza. Prawo*. (27), 150-162. DOI: <https://doi.org/10.15584/znurprawo.2019.27.13>.
13. van der Weert, G. (2023), «Maatschappelijk relevante, inclusieve bestuurskunde: Intersectioneel feminisme inbestuurskundig onderzoek en publiek beleid», *Bestuurskunde*, 32(3), 26-33. DOI: <https://doi.org/10.5553/Bk/092733872023032003004> (in Dutch).
14. OECD Public Governance Scan of Kazakhstan: Toward a More Agile, Responsive and Effective Public Administration (2025), OECD Public Governance Reviews, Retrieved August 1, 2025, from URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-public-governance-scan-of-kazakhstan\\_9fe50ba2/f8298798-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-public-governance-scan-of-kazakhstan_9fe50ba2/f8298798-en.pdf).
15. Feldman, M.S. and Khademan, A. (2004), «Inclusive Management: Building Relationships with the Public», UC Irvine: Center for the Study of Democracy, Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://escholarship.org/uc/item/7rp1985z>.
16. Zhou, G. (2013). The challenges of public administration under inclusive models of governments: the case of Zimbabwe. *International Journal of Social Science and Humanities*, 3(12), 154-164.
17. Licsandru, T., Meliou, E., Steccolini, I. and Chang, S. (2025), Citizens' Inclusion in Public Services: A Systematic Review of the Public Administration Literature and Reflection on Future Research Avenues. *Public Administration Review*. Published online before print. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.13049>.
18. Junginger, S. (2018). Inquiring, Inventing and Integrating: Applying Human-Centered Design to the Challenges of Future Government. *JeDEM-eJournal of eDemocracy and Open Government*, 10(2), 23-32. DOI: <https://doi.org/10.29379/jedem.v10i2.520>.
19. Kupriychuk, V., Ilyin, I., & Pinkevich, V. (2025). Theoretical approaches to the importance of humanization of government management in foreign and white literature. *Economics. Management. Innovations*, (1 (36)), 48-61. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(36\)-3](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-3).
20. Nisar, A. (2021). Person-Centered Public Administration: An Ideal-Type Model of Citizen-Administrator Interactions. Retrieved August 1, 2025, from URL: SSRN Electronic Journal [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3886334](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3886334).
21. Chen, X., & Xiao, J. (2022). Advantages and Disadvantages of New Public Management in Human Resources and Social Security. *Academic Journal of Business & Management*, 4(14), 60-64. DOI: 10.25236/AJBM.2022.041410.
22. Code of the Republic of Kazakhstan dated June 29, 2020 No. 350-VI «Administrative procedural and process-related code of the Republic of Kazakhstan (2020), Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://adilet.zan.kz/eng/docs/K2000000350>.
23. Order of the Minister of Culture and Information of the Republic of Kazakhstan dated December 6, 2023 No. 490-HK «Ob utverzhdenii Pravil registracii i ucheta peticij» (2023), Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033734>. (In Russian).

24. Order of the Prosecutor General of the Republic of Kazakhstan dated January 4, 2023 No. 4 «Ob utverzhdenii Pravil registracii, ucheta obrashchenij, postupayushchih v gosudarstvennye organy, organy mestnogo samoupravleniya, yuridicheskie lica so stoprocentnym uchastiem gosudarstva, a takzhe vedeniya informacionnoj analiticheskoy sistemy «Elektronnye obrashcheniya» (2023), Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300031679#z6>. (In Russian).

25. United Nations. (2024). Kazakhstan: Country profile 2003-2024. UN E-Government Knowledgebase. Retrieved August 1, 2025, from URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/87-Kazakhstan/dataYear/2024>.

26. OECD (2020), What does "inclusive governance" mean?: Clarifying theory and practice, OECD Development Policy Papers, No. 27, Retrieved August 1, 2025, from URL: [https://www.oecd.org/en/publications/what-does-inclusive-governance-mean\\_960f5a97-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/what-does-inclusive-governance-mean_960f5a97-en.html). DOI: <https://doi.org/10.1787/960f5a97-en>.

27. OECD (2024), Policy Guidance: Enabling Inclusive Governance. – Paris: OECD Publishing, 2024. – (Best Practices in Development Co-operation), Retrieved August 1, 2025, from URL: [https://www.oecd.org/en/publications/policy-guidance-enabling-inclusive-governance\\_6d995bed-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/policy-guidance-enabling-inclusive-governance_6d995bed-en.html). DOI: <https://doi.org/10.1787/6d995bed-en>.

28. OECD (2020), Transparent and Inclusive Stakeholder Participation through Public Councils in Kazakhstan (OECD Public Governance Review). Retrieved August 1, 2025, from URL: [https://www.oecd.org/en/publications/transparent-and-inclusive-stakeholder-participation-through-public-councils-in-kazakhstan\\_d21f1e98-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/transparent-and-inclusive-stakeholder-participation-through-public-councils-in-kazakhstan_d21f1e98-en.html) (accessed:). DOI: <https://doi.org/10.1787/d21f1e98-en>

## TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN KAZAKHSTAN: AN ANALYSIS OF INCLUSIVITY AND HUMAN-CENTEREDNESS

A. M. Kuserbayev<sup>1\*</sup>, R. T. Dulambayeva<sup>1</sup>, Zh. Zh. Davletbayeva<sup>1</sup>

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

---

### ABSTRACT

Contemporary public administration reforms in Kazakhstan are oriented toward the principles of inclusiveness and human-centeredness; however, their theoretical conceptualization and practical implementation remain insufficiently studied and systematized. The research problem consists in the insufficient theoretical elaboration and systematization of the relationship between inclusiveness and human-centeredness in Kazakhstan's public administration and in the gap between the declared principles and their practical implementation. This article fills this gap by comparing the essential characteristics of the two approaches and clarifying their interaction based on the experience of Kazakhstan.

*The aim of this study* is to identify the interrelation between inclusive and human-centered approaches, assess their implementation in the context of Kazakhstan, and develop recommendations for their integration.

*The methodological basis* of the study includes qualitative analysis of secondary sources, comparative analysis of governance models, examination of Kazakhstan's experience, and the development of the author's conceptual model.

*The originality* and scholarly value of the research lie in the exploration of the relationship between inclusive and human-centered approaches, their application to Kazakhstan's governance practices, and the formulation of an original model of inclusive public administration.

*The findings* demonstrate that inclusive governance involves broad participation of all societal groups, while the human-centered approach focuses on prioritizing the needs of each individual citizen. These approaches are shown to be complementary. Practical examples, such as the «e-Otinish» and electronic petitions system,

illustrate the potential of digitalization in implementing the principles of openness, accountability, and citizen-oriented service delivery.

*Keywords:* inclusive governance; human-centeredness; public administration; Kazakhstan; SDG 16.

*Acknowledgments:* This research was funded by the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan within the framework of the grant project BR27100377 «Development of an Inclusive Governance Model for Government Agencies within a Human-Centric Model of Public Administration».

## ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДЫҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ: ИНКЛЮЗИВТІЛІК ПЕН АДАМҒА БАҒДАРЛАНУДЫ ТАЛДАУ

Ә.М. Көшербаев<sup>1\*</sup>, Р.Т. Дуламбаева<sup>1</sup>, Ж.Ж. Давлетбаева<sup>1</sup>

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

---

### АНДАТПА

Қазақстандағы қазіргі мемлекеттік басқару реформалары инклюзивтілік пен адамға бағдарлану қағидаттарына бағытталғанымен, бұл ұғымдардың теориялық пайымдалуы мен практикалық іске асырылуы жеткілікті дәрежеде зерттелмеген және жүйеленбеген. Зерттеу мәселесі қазақстандық мемлекеттік басқарудағы инклюзивтілік пен адамға бағдарланудың арақатынасын жеткіліксіз теориялық пысықтау мен жүйелеуден және декларацияланатын қағидаттар мен оларды практикалық іске асыру арасындағы алшақтықтан тұрады. Мақала бұл олқылықты екі тәсілдің маңызды сипаттамаларын салыстыра отырып, олардың қазақстандық тәжірибедегі өзара іс-қимылын нақтылай отырып толтырады.

*Зерттеудің мақсаты* – инклюзивті және адамға бағдарлану тәсілдердің өзара байланысын анықтау, олардың қазақстандық тәжірибедегі жүзеге асырылуын бағалау және интеграциялауға арналған ұсыныстар әзірлеу.

*Зерттеудің әдістемелік негізі* ретінде қайталама дереккөздерді сапалық талдау, басқару модельдерін салыстырмалы талдау, қазақстандық тәжірибені зерделеу және авторлық тұжырымдамалық модельді әзірлеуді қамтиды.

*Зерттеудің түпнұсқалығы (құндылығы)* инклюзивтілік пен адамға бағдарлану тәсілдерінің арақатынасын ашуда, оларды қазақстандық тәжірибеге қолдануда, сондай-ақ инклюзивті мемлекеттік басқарудың авторлық моделін қалыптастыруда көрініс табады.

*Зерттеу нәтижелері* инклюзивті басқару қоғамның барлық топтарының кеңінен қатысуын көздейтінін, ал адамға бағдарлану тәсіл әрбір азаматтың қажеттіліктерін басым түрде ескеруге бағытталғанын көрсетеді. Бұл тәсілдер өзара бірін-бірі толықтырады. «е-Өтініш» жүйесі мен электрондық петициялар сияқты практикалық мысалдар цифрландырудың ашықтық, есептілік және азаматтардың қажеттіліктеріне бағдарлану қағидаттарын енгізудегі мүмкіндіктерін айқын көрсетеді.

*Түйін сөздер:* инклюзивті басқару; адамға бағдарлану; мемлекеттік басқару; Қазақстан; ТДМ 16.

*Алғыс:* Бұл зерттеу Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің бағдарламалық-мақсатты қаржыландыруы аясында BR27100377 «Адам төңірегіндегі мемлекеттік басқару моделінің шеңберінде мемлекеттік органдарға арналған инклюзивті басқару моделін әзірлеу» тақырыбы бойынша жүзеге асырылды.

## ОБ АВТОРАХ

**Кушербаев Адилет Муратович** – Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, докторант, заместитель председателя Комитета государственных услуг МЦРИАП РК, e-mail 740637@gmail.com, ORCID 0009-0006-1874-2135

**Дуламбаева Раушан Тлегеновна** – Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, доктор экономических наук, профессор Института управления Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, e-mail r.dulambayeva@apa.kz, ORCID 0000-0003-3942-8875

**Давлетбаева Жулдыз Жетпысбаевна** – Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, кандидат социологических наук, ассоциированный профессор Национальной школы государственной политики Академии государственного управления при Президенте РК, e-mail zdavletbayeva@gmail.com, ORCID 0000-0002-2271-1570

MPHTI 06.71.07; 06.39.53

JEL Classification: I22; H52; I28; O15

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2025-4-68-83>

## PROBLEMS AND MECHANISMS FOR IMPLEMENTING THE STATE POLICY OF INCLUSIVE EDUCATION IN THE SECONDARY EDUCATION SYSTEM OF KAZAKHSTAN

**D. Orynbasarov<sup>1,2\*</sup>, M. Abdidautkozha<sup>1</sup>, Y. Oskembayev<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Narxoz University, Almaty, Republic of Kazakhstan

<sup>2</sup>SDU University, Kaskelen, Republic of Kazakhstan

---

## ABSTRACT

*Purpose of the research* is to identify key barriers and examine the mechanisms of public administration influencing the implementation of inclusive education in secondary schools in Kazakhstan, focusing on the case of the Almaty region.

*Methodology.* The study is based on a qualitative approach. Documentary analysis and online survey methods with elements of semi-structured interviews were used. Principals, inclusion coordinators and teachers from 40 schools in the Almaty region and Kaskelen took part in the study.

*Originality / value of the research.* The article focuses on the managerial and economic aspects of inclusive education, which remain understudied in the Kazakhstani context. The conducted empirical study for the first time systematizes the perception of barriers and conditions of inclusion by the participants in the educational process themselves.

*Findings.* Five key groups of barriers were identified: infrastructural limitations, staff shortages, insufficient funding, weak administrative support and low social preparedness. The findings confirm the need to modernize public administration mechanisms and sustainable budget planning to ensure equal access to quality education for all students.

*Keywords:* inclusive education, public administration, financing, special educational needs, barriers, implementation mechanisms, Kazakhstan.