

Г.А. Джунусбекова* , А.С. Кожумов 

Академия государственного управления
при Президенте Республики Казахстан, Казахстан, г. Нур-Султан
*e-mail: Gulsara.Dzhunusbekova@apa.kz

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

В статье анализируется система государственного планирования в Казахстане. Проведены анализ и оценка достижения целей и целевых индикаторов в стратегических документах центральных государственных и местных исполнительных органов. Анализ опирается на исследования международных организаций, отчеты государственных органов по стратегическим планам и программам развития территорий, аналитические отчеты Центра исследований, анализа и оценки эффективности Счетного Комитета Республики Казахстан. Были рассмотрены стандарты и лучшие практики Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР), которые используются правительствами развитых стран при разработке стратегических документов и стандартов. Указаны основные проблемные зоны по разработке стратегических документов государственными органами страны. В статье сделан вывод, что качество документов стратегического планирования во многом зависят от качественного проведения прогнозно-аналитической работы и от тех методологических инструментов, которые имеются в наличии государственных органов. Также авторы приходят к мнению, что стратегические документы должны быть ориентированы на решение актуальных проблем общества, в них должен четко соблюдаться принцип декомпозиции целей, и при их разработке обязательно должны рассматриваться альтернативные варианты решений проблем, на которые данные документы направлены, чтобы обеспечить выбор наилучшего и наиболее эффективного из доступных решений для общества.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегические цели, целевые индикаторы, анализ, оценка, государственные органы.

G.A. Junusbekova*, A.S. Kozhumov

Academy of Public Administration under the President
of the Republic of Kazakhstan, Kazakhstan, Nur-Sultan
*e-mail: Gulsara_Dzhunusbekova@apa.kz

Analysis and evaluation of the achievement of strategic planning goals in the public sector

The article analyzes the system of state planning in Kazakhstan. The analysis and evaluation of the achievement of goals and target indicators in the strategic documents of the central state and local executive bodies is carried out. The analysis is based on studies of international organizations, reports of state bodies on strategic plans and programs for the development of territories, analytical reports of the Center for Research, Analysis and Evaluation of the Effectiveness of the Accounts Committee of the Republic of Kazakhstan. The standards and best practices of the Organization for Economic Cooperation and Development (hereinafter – the OECD) used by the governments of developed countries in the development of strategic documents and standards were considered. The main problem areas for the development of strategic documents by the state bodies of the country are indicated. The article concludes that the quality of strategic planning documents largely depends on the quality of predictive and analytical work and on the methodological tools that are available to government agencies. The authors also come to the conclusion that strategic documents should be focused on solving current problems of society, they should clearly observe the principle of decomposition of goals, and when developing them, alternative solutions to the problems that these documents are aimed at should be considered in order to ensure the choice of the best and most effective solutions available to society.

Key words: strategic planning, strategic goals, target indicators, analysis, evaluation, government agencies.

Г.А. Джунусбекова*, А.С. Кожумов

ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Қазақстан, Нұр-Сұлтан қ.

*e-mail: Gulsara.Dzhunusbekova@apa.kz

Мемлекеттік сектордағы стратегиялық жоспарлау мақсаттарына қол жеткізуді талдау және бағалау

Мақалада Қазақстандағы мемлекеттік жоспарлау жүйесі талданады. Орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдардың стратегиялық құжаттарында мақсаттар мен нысаналы көрсеткіштерге қол жеткізуге талдау және бағалау жүргізіледі. Талдау халықаралық ұйымдардың зерттеулеріне, мемлекеттік органдардың аумақтарды дамытудың стратегиялық жоспарлары мен бағдарламалары туралы есептеріне, Қазақстан Республикасы Есеп комитетінің зерттеулер, талдау және тиімділігін бағалау орталығының талдамалық есептеріне негізделген. Стратегиялық құжаттар мен стандарттарды әзірлеу кезінде дамыған елдердің үкіметтері пайдаланатын экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының (бұдан әрі – ЭЫДҰ) стандарттары мен үздік тәжірибелері қаралды. Елдің мемлекеттік органдарының стратегиялық құжаттарды әзірлеуінің негізгі проблемалық бағыттары белгіленді. Мақалада стратегиялық жоспарлау құжаттарының сапасы көбінесе болжау-талдау жұмысының сапасына және мемлекеттік органдарға қол жетімді әдіснамалық құралдарға байланысты деген қорытынды жасалады. Авторлар сонымен бірге стратегиялық құжаттар қоғамның қазіргі мәселелерін шешуге бағытталуы керек, олар мақсаттарды бөлу принципін нақты ұстануы керек және оларды әзірлеу кезінде қоғамға қол жетімді ең жақсы және тиімді шешімдерді таңдауды қамтамасыз ету үшін осы құжаттарға бағытталған мәселелердің балама шешімдерін ескеру қажет деген қорытындыға келеді.

Түйін сөздер: стратегиялық жоспарлау, стратегиялық мақсаттар, нысаналы көрсеткіштер, талдау, бағалау, мемлекеттік органдар.

Введение

На сегодняшний день в стране основными проблемами в ходе разработки государственных стратегических и программных документов являются четкость постановки задач и целей, целевых индикаторов, их адекватность, результативность и возможность достижения целевых индикаторов.

В соответствии с мировой практикой на современном этапе развития одним из важных требований к модели роста страны в рамках стратегических целей является наличие четких качественных стратегических индикаторов, ориентированных на результат. Последовательная ориентация на конкретные индикаторы качества заметно повышает эффективность и результативность государственного управления на правительственном и региональном уровнях, а также способствует достижению уровня развитых стран. В этой связи в Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2025 года (2018) предусмотрена главнейшая цель – «добиться качественного и устойчивого подъема экономики, ведущего к повышению благосостояния людей на уровень стран ОЭСР и на пути к лиге тридцати развитых стран мира» (ОЭСР, 2021).

В Казахстане в 2014 году Организация экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) провела обзор деятельности централь-

ного правительства, и далее была проведена оценка всех отраслевых министерств по семи различным направлениям, включая исполнение поручений Президента и достижение стратегических целей.

Сильной стороной развитой системы планирования и оценки Казахстана, согласно исследованиям ОЭСР 2014 года, являлась долгосрочная направленность и последовательная политика, которая обеспечивается в работе государства. Однако такая система ведет к распространению идеи о том, что проведение политики состоит в исполнении планов, поставленных заранее на более высоком уровне власти, и усиливает иерархическую структуру формирования политики. Кроме того, такая система приводит к значительным затратам на мониторинг и отчетность, особенно в департаментах министерств, где отчетность вытесняет работу по анализу и разработке политики. Такие бюрократические тенденции являются обычным недостатком плановой экономики и не совместимы с переходом к системе государственного управления, которая может поддерживать модернизацию страны и диверсификацию ее экономики.

Поэтому Обзор центральных органов власти, проведенный ОЭСР в 2014 году, и содержал рекомендации по повышению автономности государственных органов и приданию им лучших

стимулов для совершенствования своих стратегий, в особенности посредством:

- сокращения объема планирования на общегосударственном уровне до стратегических приоритетов и межведомственных вопросов;
- расширения участия государственных органов в составлении стратегических документов вышестоящего уровня;
- более активного вовлечения государственных органов в анализ и разработку политики и установление активного диалога с заинтересованными сторонами по этому вопросу.

ОЭСР помогает странам методологически правильно формировать стратегическое планирование, например, конкретно для Казахстана, в зависимости от специфики государственной политики было разработано Руководство по оценке воздействия и факторов неопределенности, в рамках реализации проекта «Поддержка реализации Функционального обзора» (2017). Данное руководство основывается на практических принципах стран-членов ОЭСР. В Руководстве предлагается формат разработки стратегических целей, целевых индикаторов, различных положений по управлению рисками при разработке стратегических документов.

В целом, за последние годы была проведена оптимизация системы государственного планирования, которая являлась одной из целей Плана нации «100 конкретных шагов», которая была принята в стране в мае 2015 года (Обзор ОЭСР, 2017).

Также экспертами ОЭСР даются рекомендации для повышения эффективности расходования бюджетных средств, что при оценке следовало бы уделить особое внимание вопросам достижения конечных результатов, а также результатам аудиторских мероприятий. Кроме того, целесообразно использовать информацию о взаимосвязи целевых индикаторов стратегического плана госоргана/программы развития территории с целями и целевыми индикаторами и показателями государственных программ/национальных проектов, чтобы оценить результативность и эффективность достижения целей стратегического планирования.

Методология

Проанализирована нормативно-правовая база системы государственного планирования в Казахстане, включая Указы Президента РК, Законы, Постановления Правительства РК, стратегические и программные документы.

В статье были использованы методы исследования, которые включают анализ и синтез информации, представленной научными изданиями о направлениях анализа системы государственного планирования. Теоретико-методологической и информационной базой послужили публикации ученых, аналитические отчеты Счетного Комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета, отчеты государственных органов.

На основе анализа приходим к мысли, что правильная постановка стратегических целей, целевых индикаторов, дальнейший мониторинг и оценка их достижения приведут к результативности государственного стратегического планирования. В этой связи актуальным является исследование анализа и разработки стратегических документов, результативности достижения поставленных целей. При проведении исследования были использованы методы контент-анализа, кабинетного исследования. Были использованы логический, сравнительный методы исследования, в результате чего удалось получить необходимую информацию о состоянии данной сферы. Также были применены эмпирические методы исследования, кабинетное исследование, основу которых составили национальные данные по статистике и аналитика, опубликованная государственными органами и международными обзорами.

Целью данного исследования является предложение рекомендаций по совершенствованию разработки стратегических целей и целевых индикаторов государственными органами. Исследование проведено в рамках проекта Астанинского хаба государственной службы по поддержке научной школы госуправления «Совершенствование системы оценки эффективности деятельности административных госслужащих и госорганов» (Зейнельгабдин и Джунусбекова, 2020).

Обзор литературы

Обзор опыта Европы показывает, что стратегическое планирование и управление экономическим развитием в Евросоюзе имеет ярко выраженные тенденции. Первое – это единая для Евросоюза система стратегического управления, которая определяет направления, целеполагание, важнейшие параметры финансовой и структурной политик государств – участников, также требования к разработке национальных «программ стабилизации и конвергенции» и проведе-

нию мониторинга бюджетной и экономической политик органами ЕС; второе – сама система законодательства и стратегических документов, которая охватывает общегосударственный, секторальный, региональный и муниципальный уровни управления.

Содержательной основой общеевропейской системы стратегического управления и планирования является стратегия экономического развития на 10 лет, принимаемая Европейским союзом. Ее целью является создание условий устойчивого развития ЕС и инклюзивного роста (Inclusive growth). Под «инклюзивным ростом» считается вовлеченность всех участников и граждан Евросоюза в развитие стран «независимо от экономического положения, возраста, пола, физического состояния или религиозных убеждений». По мнению экспертов Всемирного банка, инклюзивный рост – устойчивое развитие, обеспеченное на длительную перспективу, с вовлечением всех секторов экономики и большей части трудовых ресурсов каждой страны. Инклюзия подразумевает равенство возможностей по доступу к рынкам, ресурсам, и беспристрастной регуляторной средой для бизнеса и личности (George & Justine, 2011; Клименко и др., 2016).

Например, ОЭСР (2021) посредством стандартов, программ и инициатив помогает продвигать и закреплять реформы в более чем 100 странах мира. Каждые два года организация публикует информацию-обзоры по странам, которая включает в себя анализ экономической политики стран-участниц организации с объективной информацией экономического состояния, научно обоснованных данных и рекомендаций. Согласно последним данным, страны ОЭСР и ключевые партнеры представляют около 80% мировой торговли и инвестиций.

Стандарты и лучшие практики ОЭСР используются правительствами развитых стран при разработке стратегических документов и стандартов. Как отмечают исследователи, «являясь носителем статуса организации с высоким авторитетом в области интеллектуального экономического анализа и статистики, ОЭСР остается форумом, в рамках которого страны могут обсуждать и обмениваться национальным опытом, выявлять передовую практику и находить решения общих проблем, в том числе в наднациональных полях» (Мешкова и др., 2019). Опыт и рекомендации ОЭСР в области стратегического планирования могут представлять интерес для развивающихся стран в планировании нацио-

нального экономического развития и достижения взаимовыгодного сотрудничества.

Опыт развитых зарубежных стран свидетельствует о формировании взаимосвязи качественного целеполагания в стратегическом планировании и декомпозиции всех целей в стратегических документах с учетом всех заинтересованных сторон, что повышает устойчивое развитие страны и качество жизни населения. И здесь большую роль играет правильно ли государственные органы формулируют стратегические цели и проводится ли повышение компетенций государственных управленцев в разработке стратегических документов.

Например, в США, в основном законе GRPA (GRPA's Performance Management Framework) базовыми положениями являются совершенствование эффективности разработки стратегических документов с установлением требований государственным органам по разработке стратегических целей, последующему измерению результатов достижения данных целей, опубликованию результатов, и несения ответственности руководителей госорганов за недостижение целей. Также в законе требуется реалистичное установление целей госорганами и в последующем оценки и мониторинга результатов (GPRP, 2011).

Bryson (2009; 2018) считает, что в государственном секторе необходимо достижение согласованности стратегических целей, непрерывности усилий и эффективности, связанной с производительностью, которые являются важными причинами для проведения стратегического планирования. Другими словами, стратегическое планирование может быть принято в государственном секторе, потому что пользователи думают, что оно поможет им решить, что их организации должны делать, почему и как (Bryson et al., 2018; Bryson & Crosby, 2009).

Чтобы правильно разработать стратегию для будущего, необходимо перейти от стратегического планирования к формату стратегического управления, в котором имеется постоянная общая стратегическая программа государственного органа, а также обеспечивается эффективная реализация стратегии. Также необходимо сместить акцент в движении производительности с основной задачи измерения на более всеобъемлющий процесс управления эффективностью в будущем, чтобы достигать стратегических целей и задач. Государственным органам необходимо тесно сотрудничать по процессам стратегического управления и текущего управления про-

изводительностью во взаимоотношениях друг с другом, в которых выработка стратегии направлена в основном на определение и усиление общей производительности, а мониторинг эффективности помогает информировать стратегию на этом пути (Poister, 2010).

Правильная разработка четких целей и стратегическое планирование являются важными функциями менеджеров государственных органов, которые тесно связаны с измерением и повышением эффективности организации (Chan Su Jung et al., 2013).

Основа постановки целей является пониманием того, чего сообщество или организация хочет достичь конкретным образом. Полезно посмотреть на это так: вы определяете успех так, чтобы, достигнув пункта назначения, вы знали, что он был именно таким, каким вы его изначально рассчитывали (Knutson, 2020).

Постановка целей и выбор соответствующих показателей для отслеживания прогресса в их достижении означает, что у вас всегда есть значимые данные, на которые можно сослаться. Это, естественно, приводит к более быстрому и эффективному принятию решений, особенно когда эти данные легко доступны для сотрудников на всех уровнях. Своевременная, достоверная и полезная информация особенно ценна в ситуациях, когда организациям необходимо быстро реагировать, чтобы они могли принимать наилучшие возможные решения для всех своих заинтересованных сторон (Jackson, 2020).

Многие исследователи считают, что наряду со стратегическим планированием параллельно необходимо уделять внимание реализации, мониторингу и оценке (Taner, 2018; Giraudou & Mclarney, 2014).

Так, по мнению Höglund (2018), при применении в контексте государственного сектора процесс стратегии обычно надо рассматривать как ряд организационных мероприятий, некоторые из которых выполняются параллельно друг другу, но в большинстве случаев процесс описывается как последовательный и состоящий из разных этапов. В общем, работа в рамках стратегии должна в государственном секторе быть направлена на процессы стратегического планирования, правильное формулирование стратегических целей, сам процесс реализации данной стратегии и, конечно же, последующую оценку и мониторинг результатов (Höglund et al., 2018).

В целом, стратегическая работа государственного органа и реализация стратегического плана должны осуществляться в рамках МВО

(Management by Objectives). Правительство устанавливает цели, а государственные органы несут ответственность за поиск наилучшего способа их достижения и реализации. В этом контексте стратегическое управление (SM) становится актуальным, потому что запланированные стратегии можно понимать, как стратегический план или схему достаточных средств для достижения желаемых целей (Walker et al., 2010; Höglund et al., 2018).

По мнению исследователей, стратегическое планирование в государственном секторе все чаще становится достаточно распространенной практикой анализа на всех уровнях государственного управления в разных странах. Стратегическое планирование в государственном секторе в целом помогает достичь желаемых результатов, если правильно разработана стратегия и сформулированы цели с учетом инструментов и методов планирования, а также имеется комплексная оценка достижения результатов.

Результаты и обсуждение

Процесс усиления координации и стратегического планирования предусматривает разработку и использование целевых индикаторов и соответствующего их мониторинга с целью оценки эффективности системы национального государственного планирования. В этой связи в последние годы в новую систему государственного планирования были внесены новые походы.

В рамках Системы государственного планирования Постановлением Правительства Республики Казахстан (2021), в Казахстане определены три уровня документов.

Документы первого уровня:

- Стратегия-2050; Общенациональные приоритеты; Национальный план развития-2025, который полностью основан на 10 приоритетах и подробно раскрывает механизмы реализации каждого из них; План территориального развития страны; Стратегия национальной безопасности.

План территориального развития и Стратегия национальной безопасности также разрабатываются на фундаменте общенациональных приоритетов и ограничены по времени 2025 годом. Для усиления роли и ответственности регионов, а также обеспечения реализации новых подходов территориально-пространственного развития Казахстана, действующая Прогнозная схема территориально-пространственного раз-

вития страны до 2030 года преобразована в План территориального развития.

Документы второго уровня:

- Концепции развития отраслей либо сфер; Национальные проекты.

Концепции формируют процесс развития определенной сферы/отрасли, то есть видение развития (5-10 лет), а национальные проекты формируются в строгом соответствии с базовыми принципами проектного управления. В национальных проектах формируются жесткие сроки, четкие результаты по каждому из направлений и, персональная ответственность за полученное финансирование и достигнутый результат.

Каждый национальный проект должен соответствовать трем критериям: общенациональный характер, проектный подход и прямое влияние на благосостояние граждан в соответствии с базовым принципом «человекоцентричности».

Документы третьего уровня:

– Планы развития государственных органов; Планы развития области, города республиканского значения, столицы; Планы развития национальных управляющих холдингов, национальных холдингов и национальных компаний.

Документы третьего уровня являются реализационными документами. Они формируются в соответствии с видением, описанным в документах первого и второго уровней, представляют собой планы развития для конкретных государственных органов и организаций. Таким образом, на смену стратегическим планам госорганов, которые нередко разрабатывались в отрыве от общегосударственной картины, придут конкретные и понятные планы действий, от четкости выполнения которых будет зависеть успешность нацпроектов, а значит, и оценка того или иного госоргана и его руководства.

Еще одним важным инструментом для достижения долгосрочного результата станет Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года. В данный период уже принят План действий по реализации Концепции развития государственного управления.

Концепция не входит в структуру Системы государственного планирования и определяет основные принципы, задачи и подходы модернизации государственного управления (Келимбетов, 2021).

Целевые индикаторы и показатели результатов документов системы государственного планирования должны определяться, исходя из данной иерархии, и должны быть взаимосвяза-

ны. Следовательно, эти требования должны учитываться при оценке деятельности центральных государственных органов и местных исполнительных органов.

При разработке стратегических и программных документов обязательным является определение целевых индикаторов и показателей. Документы нижнего уровня декомпозируются и раскрывают показатели вышестоящего уровня. Данные документы позволяют оперативно реагировать на внешние влияния и дают возможность корректировать мероприятия в рамках достижения поставленных целей. При разработке стратегических и программных документов необходимо учитывать положения концепций, которые являются основой для их разработки.

Ключевые национальные индикаторы Стратегического плана дают возможность измерить прогресс страны по достижению поставленных целей до 2050 года, в том числе дают возможность оценить выполнение поставленных приоритетов и политик, заложенных в Стратегии (Исследование Счетного Комитета, 2019).

В Бюджетном кодексе страны указано, что оценка деятельности государственных органов осуществляется на основе документов системы государственного планирования. Выше мы уже проанализировали формат 3 уровней стратегического планирования в стране. Таким образом, для эффективности расходования бюджетных средств является актуальной оценка взаимосвязи данных стратегических документов, в первую очередь с целевыми индикаторами, указанными в них. Так, в 2017 году Счетным Комитетом была проведена первая оценка взаимосвязи документов системы государственного планирования.

Реформа системы государственного планирования формирует новые требования к организации государственного стратегического аудита, направленного на повышение эффективности управления национальными ресурсами.

Данный аудит не должен сводиться исключительно к проверке финансовой отчетности государственных структур. Основной целью аудита является обеспечение от имени государства и общества независимого объективного публичного контроля деятельности государственных органов по управлению ресурсами общества. Должен быть постоянный, в определенный период, проводиться аудит, который должен быть синхронизирован с циклом планирования, только тогда достигается корректная оценка эффективности государственного управления, поста-

новка целей и задач на следующий плановый период (Сильвестрова, 2019).

Основные подходы к эффективной деятельности государственных органов в целях достижения стратегических целей определены в Бюджетном кодексе Республики Казахстан (2008), где дается информация, что оценкой результатов деятельности центральных государственных органов и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения, столицы является ее объективная оценка влияния на повышение качества жизни населения, а также оценка достижения результатов деятельности.

Кроме того, в Бюджетном кодексе отмечено, что сама оценка формируется за счет: оценки реализации документов СГП; аудита эффективности (Закон, 2015; 2021); оценки эффективности деятельности ЦГО и МИО (Указ Президента, 2010; 2018).

На сегодняшний день основными проблемами в ходе разработки государственных и программных документов являются четкость постановки задач и целей, целевых индикаторов, их адекватность и возможность оценивания. Как правило, во многих программных документах неправильно сформированы индикаторы либо отсутствуют по достижению результативности задач программы. При формировании госпрограмм государственными органами встречаются элементы дублирования целевых индикаторов.

Цели и целевые индикаторы в стратегических документах между собой недостаточно взаимосвязаны, целевые индикаторы стратегического плана государственных органов системно не направлены на реализацию государственных программ. В свою очередь, прямые и конечные результаты бюджетных программ не позволяют комплексно оценить их влияние на цели и целевые индикаторы стратегических документов.

Анализ, проведенный Центром по исследованию финансовых нарушений Счетного комитета (2019), также выявляет много проблемных зон при разработке и декомпозиции целевых индикаторов в стратегических и программных документах. Например, рассмотрим целевые индикаторы, закрепленные в государственных и отраслевых программах. Такой целевой индикатор, как «Увеличение количества занятых в МСБ», установлен в нескольких государственных программах, например, в Госпрограмме «Дорожная карта бизнеса-2020», Госпрограмме «Еңбек» на 2017-2019 годы.

Целевой индикатор «Рост производительности труда в обрабатывающей промышленности»

зафиксирован в Госпрограмме «Дорожная карта бизнеса-2020», а также в Государственной программе «Цифровой Казахстан».

Например, индикатор «Объем экспорта переработанной сельскохозяйственной продукции», закрепленный в Госпрограмме развития АПК на 2017-2021 годы, нашел свое дублирующее отражение в Программе «Национальная экспортная стратегия Республики Казахстан».

Одним из целевых индикаторов Государственной программы репродуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2019 годы «Еңбек» является следующий индикатор – «уровень безработицы не будет превышать 4,8%», однако в Государственной программе инфраструктурного развития «Нұрлы жол» закреплен индикатор «Создание рабочих мест», что также является инструментом снижения уровня безработицы (Счетный Комитет, 2019).

Таким образом, мы видим, что многие целевые индикаторы дублируются в различных стратегических документах, что приводит к необоснованному расходованию бюджетных средств разными государственными органами, плюс к распыленности мероприятий различных ведомств, что не всегда приводит к конкретным результатам для общества.

В 2017 году Счетным комитетом проведена оценка взаимосвязи цели и целевых индикаторов Стратегического плана центральных государственных органов с целями и целевыми индикаторами по 10 государственным программам. Результаты их подтверждают вышеуказанные выводы.

По результатам Отчета Правительства по исполнению бюджета за 2019 год, в заключении Счетного комитета проведена оценка эффективности реализации 7 государственных программ.

Однако, результаты эффективности реализации этих государственных программ, проведенных Счетным комитетом, не учитываются при оценке эффективности деятельности государственных органов.

Поэтому возникает объективная необходимость оценки взаимосвязи целей и целевых индикаторов стратегических планов государственных органов с целями и целевыми индикаторами документов системы государственного планирования, в первую очередь государственными программами и стратегическим планом развития Республики Казахстан до 2025 года. Это еще актуально тем, что с 2021 года в системе государственного планирования значительная роль будет отведена стратегическому планированию

и реализации национальных проектов. Следовательно, в Методике оценки достижения целей должен быть блок по оценке взаимосвязи стратегических планов центральных государственных органов с целями и целевыми индикаторами стратегических документов (Зейнельгабдин и Джунусбекова, 2020).

Анализ целевых индикаторов государственных программ показал, что допущены неточности при применении системного подхода. В соответствии с системным подходом при разработке государственных программ не допускается дублирование целевых индикаторов в государственных программах.

Анализ оценки деятельности центральных государственных органов, проведенный в 2020 году, показывает, что оценка осуществлена по критериям: достижения стратегических целей; эффективности бюджетных программ по достижению стратегических целей; увязки стратегических целей с бюджетными программами; качества и содержания публикации Гражданского бюджета.

Счетным комитетом проводится оценка достижения целей ЦГО.

Оценка критериев «Взаимосвязь цели стратегического плана с бюджетными программами», «Качество и содержание публикации Гражданского бюджета», «Эффективность исполнения бюджетных программ в достижении цели стратегического плана» осуществляется уполномоченным органом по исполнению бюджета.

Оценка эффективности деятельности МИО осуществляется по направлениям:

- 1) достижение целей ПРТ;
- 2) отсутствие нарушений бюджетного и иного законодательства по итогам проверок бюджетных программ развития органами госу-

дарственного аудита и финансового контроля за оцениваемый период;

3) достижение прямых результатов бюджетных программ развития;

4) эффективность исполнения бюджетной программы развития.

А с 2020 года согласно совместному нормативному постановлению Счетного комитета и приказу Первого заместителя Премьер-Министра РК (2020) дополнительно оцениваются по следующим критериям:

5) качество и содержание публикации Гражданского бюджета;

6) использование новых практик бюджетирования (бюджет народного участия).

Так, по данным Центра исследований, анализа и оценки эффективности Счетного комитета, анализ достижения целей стратегических планов и эффективность реализации бюджетных программ по итогам операционной оценки деятельности центральных государственных органов (далее – ЦГО) в 2019 году показал, что отмечается уменьшение количества целей 16 ЦГО до 71 (в 2018 году – 86).

Из 71 цели без учета бюджетного компонента полностью достигнуты 49 целей (69%), с учетом бюджета и корректирующих параметров полностью достигнуты 23 цели (32,4%). Для сравнения, в 2018 году без учета бюджета полностью достигнуты 68,6% (59 из 86 целей), с учетом бюджета – 19,8% (17 из 86).

Достижение целей стратегических планов центральных государственных органов формируется через оценку исполнения целевых индикаторов ЦГО, направленных на определение эффективности мер, принимаемых государственными органами по развитию курируемой отрасли/сферы.

Таблица 1 – Количество достигнутых целевых индикаторов в центральных государственных органах в 2018 и 2019 гг.

Период	Всего ЦИ	Достигнуто ЦИ	Частично достигнуто	Не достигнуто	Не взято в расчет
2019 год	342	256	41	2	43
	100%	74,85%	11,99%	0,58%	12,57%
2018 год	405	321	45	3	36
	100%	79,26%	11,11%	0,74%	8,89%

Примечание – составлено авторами на основе данных ТОО «Центр исследований, анализа и оценки эффективности» Счетного Комитета, 2020.

Наибольшая доля полностью достигнутых индикаторов приходится на Министерство культуры и спорта, Министерство труда и социальной защиты населения, Министерство нацио-

нальной экономики и Министерство юстиции (по 100%). По остальным государственным органам имеются недостижения по некоторым показателям.

Таблица 2 – Результаты оценки эффективности деятельности ЦГО по бюджетному и стратегическому компонентам

	Бюджетный компонент	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	Количество бюджетных программ	184	201	210	223
2	Освоение средств, %	99,4	99,9	99,98	99,94
3	Среднее значение достижения результатов бюджетных программ, %	91,1	96,36	96,07	97,25
4	Среднее значение эффективности исполнения бюджетных программ, %	91,7	96,49	96,08	97,6
5	Доля БП, достигнутых на 100%	68,4	81,1	78	78
6	Доля БП, достигнутых частично	28,9	14,9	21,43	20,6
7	Доля БП недостигнутых результатов	2,7	4	0,48	
	<i>Стратегический компонент</i>				
1	Всего целевых индикаторов	507	489	405	342
2	Достигнуто	350	324	321	256
3	Частично достигнуто	26	29	45	41
4	Не достигнуто	95	61	3	2
5	Не взято в расчет	36	75	36	43
Примечание – составлено авторами на основе данных ТОО «Центр исследований, анализа и оценки эффективности» Счетного Комитета, 2020.					

Продолжается практика занижения плановых значений целевых индикаторов центральных государственных органов. В 2019 году перевыполнение на 25% целевых индикаторов из 299 индикаторов, взятых в расчет, свидетельствует о некачественном стратегическом планировании, в том числе по причине занижения плановых значений для обеспечения их достижения. Доля бюджетных программ, достигнутых на 100%, в общем количестве средняя, что также свидетельствует о некачественном планировании мероприятий и недостижении результатов бюджетных программ. Что касается стратегического компонента по центральным государственным органам, то в 2019 году достижение результата целевых индикаторов составило только 74,8%.

Не всегда государственные органы учитывают мнение заинтересованных сторон, мнение широкого круга общественности при разработке стратегии и стратегических целей. Мало уделяется внимания руководителями государственных органов повышению компетенций государственных служащих в части усвоения методологии по разработке стратегических документов и инструментов целеполагания.

Некоторые госорганы, несмотря на фактическое превышение показателей в предыдущих периодах, оставляют плановые значения на том же уровне, что противоречит требованиям Методики разработки стратегических планов, согласно которым в случае превышения фактических значений над плановыми, плановые значения последующих периодов должны корректироваться в сторону увеличения.

Анализ оценки эффективности деятельности местных исполнительных органов по разработке стратегических документов по блоку «Достижение целей» за период с 2016 по 2019 год по анализу достижений целей по стратегическому и бюджетному компонентам показал следующее:

По мнению экспертов, причины недостижения прямых результатов бюджетных программ – это несвоевременное подписание, а иногда отсутствие актов, срыв сроков государственных закупок, невыполнение договорных обязательств.

Анализ результатов оценки стратегического компонента блока «Достижение целей местных исполнительных органов» за аналогичный период показал, что позитивной тенденцией является

положительная динамика достигнутых целей от 44% в 2016 году до 55% в 2019 году.

Качество планирования показателей результативности бюджетных программ по стратегиче-

ским документам регионов показывает не очень положительную динамику, что свидетельствует о некачественной разработке и анализе данных показателей.

Таблица 3 – Результаты оценки эффективности деятельности МИО по бюджетному и стратегическому компонентам

Бюджетный компонент		2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	Количество бюджетных программ	743	804	816	851
2	Освоение средств, %	99,4	98,9	99,5	99,4
3	Среднее значение достижения результатов бюджетных программ, %	71,1	80,1	86,1	79,6
4	Среднее значение эффективности исполнения бюджетных программ, %	71,7	81,1	86,8	80,1
5	Доля БП, достигнутых на 100%	44,1	50,5	59	54,8
6	Доля БП, достигнутых частично	41,2	34	34,4	36,4
7	Доля БП недостигнутых результатов	14,7	15,5	6,6	8,8
<i>Стратегический компонент</i>					
1	Всего целей	373	356	373	268
2	Достигнуто	200	195	230	138
3	Частично достигнуто	154	143	124	129
4	Не достигнуто	0	0	1	1
5	Не взято в расчет	19	18	18	0
Примечание – составлено авторами на основе данных ТОО «Центр исследований, анализа и оценки эффективности» Счетного Комитета, 2020.					

Анализ базового перечня показателей в 2019 г., утвержденных Министерством национальной экономики, показывает, что в системе оценки деятельности местных исполнительных органов имеются отдельные проблемы:

- целевые индикаторы и показатели Программ развития территорий (далее – ПРТ) не увязаны системно с ключевыми индикаторами Государственной программы развития регионов и другими государственными программами;

- программы развития территорий не в достаточной мере учитывают особенности развития территорий, то есть тех регионов, в рамках которых они разработаны, недостаточно обоснованно определяются приоритеты в развитии территорий;

- комплексно не прорабатываются вопросы финансового обеспечения Программы развития территорий с конкретным указанием источников (республиканский бюджет, местный бюджет, внебюджетные источники и т.д.).

Так, доля бюджетных программ, содержащих показатели результативности, не отвечаю-

щие критериям качества, увеличилась с 20,1% в 2018 году до 24,9%.

Результаты оценки Счетным Комитетом по направлению «Достижение целей программы развития территории» показали, что в 2019 году акиматами достигнуто 51,5%, или 138 целей из 268 (в 2018 году – 61,7%). Из 801 ЦИ полностью достигнуто 526 показателей, или 65,7% (в 2018 году – 74,5%).

По данным Центра исследований, анализа и оценки эффективности Счетного комитета (Аналитический отчет, 2020), в 2019 году ни один регион не продемонстрировал 100%-е достижение целевых индикаторов, наибольший удельный вес полностью исполненных индикаторов приходится на Западно-Казахстанскую область – 35 из 47 (74,5%), Павлодарскую область – 35 из 48 (73%), Акмолинскую область – 34 из 47 (72,3%) и Алматинскую область – 34 из 47 (72,3%). Наибольший удельный вес недостигнутых целевых индикаторов приходится на Мангистаускую область – 23 из 48 (37,5%) и Карагандинскую область – 24 из 47 (42,5%).

Таблица 4 – Информация по качеству планирования показателей результативности бюджетных программ

Наименование	Количество программ		Количество программ с некачественными показателями		Доля программ с некачественными показателями (%)	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Местные исполнительные органы	816	851	164	212	20,1	24,9
Примечание – составлено авторами на основе данных ТОО «Центр исследований, анализа и оценки эффективности» Счетного Комитета, 2020.						

Если говорить о взаимосвязке бюджетного и стратегического планирования на региональном уровне, то необходимо отметить, что достижение индикаторов по образованию, здравоохранению, вводу жилья за счет бюджетных средств, улучшению автомобильных дорог, ЖКХ связано с бюджетным финансированием на развитие.

На достижение индикаторов по направлению «Экономика» бюджетные средства в основном не требуются. Но некоторые индикаторы все же зависят от вложения частных инвесторов, населения, бюджетных средств. К примеру, ИФО (индекс физического объема) объема строительных работ, ИФО обрабатывающей промышленности, ввод жилья за счет средств населения и др.

В программах развития территорий указывается запланированная общая сумма на реализацию ПРТ, в том числе в разрезе целей (данная мера предусмотрена с целью обеспечения взаимосвязки стратегического и бюджетного планирования и определения затраченных средств на достижение конкретной цели).

В Плане мероприятий по реализации ПРТ данная сумма разбивается по мероприятиям, на которые будут затрачены данные средства.

Так, например, в 2019 году до регионов доведен проект актуализированного Базового перечня показателей для местных исполнительных органов с учетом проекта Стратегической карты ключевых национальных индикаторов, в котором реализация мероприятий для достижения порядка 40% целевых индикаторов осуществляется за счет внебюджетных средств, не зависит от объема бюджетного финансирования. В связи с чем, достижение намеченных стратегических целей полностью невозможно увязать с объемами бюджетного финансирования в рамках Программы развития территории по Базовому перечню индикаторов.

Касательно предложения по синхронизации процесса уточнения бюджета с внесением кор-

ректировок в ПРТ считаем, что при уточнении бюджета в основном необходимо будет вносить изменения в План мероприятий по реализации ПРТ.

Кроме того, ранее, на региональном уровне согласно Правилам и срокам разработки прогноза социально-экономического развития, утвержденным приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 8 января 2015 года №9, разрабатывался Прогноз социально-экономического развития на пятилетний период, который являлся основой для разработки местных бюджетов на плановый период, программ развития территорий. Соответственно по данным документам СГП ранее наблюдалось дублирование индикаторов, мероприятий и бюджетных инвестиционных проектов.

Высокий удельный вес недостигнутых целей и целевых индикаторов эксперты объясняют следующими причинами: во-первых, те, кто разрабатывает ПРТ и устанавливает целевые индикаторы, и те, кто выполняют их достижения, совершенно по-разному понимают эти целевые индикаторы, во-вторых, многие целевые индикаторы спускаются центральными госорганами, не учитывая региональную специфику.

К негативным тенденциям относится низкое качество планирования и прогнозирования целевых индикаторов, так, например, 5% всех целей при предоставлении отчетов не берутся в расчет, доля недостигнутых целей варьирует в пределах 33-45%, 33 целевых индикатора не достигли плановых значений 3 года подряд (2016, 2017, 2018 гг.), а также к негативным тенденциям можно отнести низкое качество формирования отчетности, низкий уровень финансовой дисциплины, недостаточный уровень профессионализма сотрудников МИО и подрядчиков (Зейнелгабдин, Джунусбекова, 2020).

При согласовании индикаторов местными исполнительными органами с центральными государственными органами плановые значения

устанавливаются без учета специфики и основных тенденций развития ситуации в регионе, требуемых и имеющихся финансовых, производственных и кадровых ресурсов.

Кроме того, имеется практика планирования индикаторов с учетом «навязывания» со стороны ЦГО без учета финансирования из бюджета или изменений параметров бюджета с риском недостижения индикатора. Также, например, на момент составления отчета по мониторингу для контролирующих органов отсутствует статистичность свыше 30% индикаторов, поэтому не всегда точно можно оценить достижение либо недостижение определенных результатов. При этом, целевые индикаторы системы госпланирования дублируются. Так, ранее, на региональном уровне (не учитывая проектное управление) разрабатывался Прогноз социально-экономического развития (в разрезе районов и городов), Программа развития территорий (по районам/городу), Меморандум акима области по достижению ключевых целевых индикаторов, а также перечень ключевых показателей эффективности МИО (перечень КРІ). Вместе с тем, по этим документам по установленным срокам (ежемесячно, ежеквартально, по году) проводился мониторинг и составлялась отчетность, при этом оценивание результатов было не всегда реальным.

Кроме этого, на региональном уровне часть показателей программ развития территорий слабо ориентирована на специфику развития региона, отсутствует связь между освоением бюджетных средств и уровнем достижения целевых индикаторов, т.е. есть острая необходимость в разработке методологии взаимосвязи достижения целей программ развития территорий и соответствующих бюджетных программ.

Заключение

Анализ зарубежного опыта и казахстанские реалии показали, что основную роль в качественном стратегическом планировании должна играть четкая выстроенная методологическая база, что зависит от следующих направлений работы:

- Качество документов стратегического планирования во многом зависит от качественного проведения прогнозно-аналитической работы, а также от методологии разработки стратегических документов. Некорректное формирование методологии приводит к несовершенству разработки документов стратегического планирования.

- Стратегические документы должны быть сформированы в зависимости от того, на что они ориентированы, например, на решение актуальных проблем общества, при этом они должны быть сформированы по принципу декомпозиции целей, с рассмотрением альтернативных вариантов решений проблем, на которые данные документы направлены, для обеспечения выбора наилучшего варианта из доступных решений для населения.

- Предлагается оптимизировать Базовый перечень показателей для регионов с учетом их специфики. Для взаимоувязки бюджетных средств и достижения индикаторов предлагается пересмотреть индикаторы с учетом их исполнения путем бюджетного финансирования, а также сроков формирования отчетности на момент проведения мониторинга. При этом система финансирования ПРТ должна быть определена на стадии формирования, согласования и утверждения программы с учетом реформирования межбюджетных отношений.

- Необходимо провести инвентаризацию стратегических документов на предмет полноты охвата требованиям вышестоящих документов системы государственного планирования, актуальности целей и целевых индикаторов с учетом принципов проектного управления.

- Для оценки достижения стратегических целей и целевых индикаторов государственными органами можно также использовать проектное управление, в частности использовать кросс-платформу (EasyProject).

Также должна быть обеспечена государственными органами системность мониторинга и контроля за выполнением мероприятий, разработанных для достижения целей стратегического плана госоргана/планов развития регионов, а также планомерность и системность исполнения стратегического плана, усиления контроля за выполнением целевых индикаторов. По опыту зарубежных стран данные мероприятия хорошо контролировать с учетом инструментов и технологий проектного управления. Должна проводиться качественная работа по планированию бюджетных программ в соответствии с утвержденными требованиями по их разработке и обеспечена полная взаимоувязка целей, индикаторов с показателями бюджетных программ. Только при данных направлениях совершенствования деятельности в системе государственного планирования можно достигнуть эффективного освоения бюджетных средств.

Литература

- Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года: Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 г., № 636 // https://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs
- OECD (2021) – <http://www.oecd.org/about/members-and-partners/>.
- О подписании Грантового соглашения между Правительством Республики Казахстан и Организацией экономического сотрудничества и развития о реализации проекта «Поддержка реализации Функционального обзора», Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 сентября 2017 года № 589.
- Казахстан: на пути к более эффективному, стратегическому и подотчетному государству. Обзор ОЭСР, 2017, 78 стр.
- George, Justine. Growth and Development. Inclusive Growth: What went wrong with Development, MPRA 33182, 2011.
- Клименко А. В., Королев В. А., Двинских Д. Ю., Рычкова Н. А., Сластихина И. Ю. Актуальный опыт зарубежных стран по развитию государственных систем стратегического планирования (Часть 1) [Текст]: препринт WP8/2016/04 (ч. 1) / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. – (Серия WP8 «Государственное и муниципальное управление»). – 68 с.
- Мешкова Т.А., Изотов В.С., Демидкина О.В. Возможности использования стандартов и лучших практик ОЭСР в Евразийской экономической интеграции//Вестник международных организаций. – Т.14. – №4. – М., 2019. – С. 173
- GPRA Modernization Act of 2010. Public Law 111-352—JAN. 4, 2011, p. 20).
- Bryson, J. M., Edwards L.H., and Van Slyke D.M. Getting strategic about strategic planning research. Public Management Review, Volume 20, 2018 – Issue 3: Special issue: Toward a More Strategic View of Strategic Planning Research. p. 317-339
- Bryson, J. M., B. C. Crosby, and J. K. Bryson. 2009. “Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory.” International Public Management Journal 12 (2): 172–207. doi: 10.1080/10967490902873473.
- Poister T. H. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. Public Administration Review. Published By: Wiley. Vol. 70, Supplement to Volume 70: The Future of Public Administration in 2020 (December 2010), pp. S246-S254.
- Chan Su Jung, Geon Lee. Goals, Strategic Planning, and Performance in Government Agencies. Public Management Review, Volume 15, 2013 – Issue 6, Pages 787-815).
- Knutson K. The Heart of All Strategic Planning Models. 11 March 2020. <https://envisio.com/blog/strategic-planning-models/>.
- Jackson T. Strategic Planning: The Ultimate Guide To Preparing, Creating, & Deploying Your Strategy. 2020. <https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-ultimate-guide/#5>
- Taner A. Strategic planning as a tool for accountability in Turkish public administration. Muhasebe Bilim. Dünyası Dergisi Eylül, 2018; 20(3); 608-628 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/545870>
- Giraudou A, Mclarney C. Benefits and Challenges to Strategic Planning in Public Institutions. SDMIMD – Journal of Management Vol. 5, Issue 1, March 2014.
- Höglund L., Caicedo M. H., Mårtensson M., Svärdesten F. Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. International Public Management Journal. Volume 21, 2018 – Issue 5. Pages 822-849
- Walker, R. M., R. Andrews, G. A. Boyne, K. J. Meier, and L. J. O’Toole Jr. 2010. “Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, and Performance.” Public Administration Review 70(5):731–741.
- Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 года № 790 «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан» (В редакции постановления Правительства РК от 26.02.2021 № 99).
- Келимбетов К.М. (2021) Новая система государственного планирования. <https://www.gov.kz/memleket/entities/aspr/press/news/details/174968?lang=ru>.
- Исследование Счетного Комитета (2019). Окончательный отчет по исследовательской работе «Исследование методологии оценки экономического эффекта использования средств, направленных на достижение целей и задач стратегических и программных документов, на развитие экономики в целом, а также ее отдельных отраслей и секторов, с разработкой инструментов экономико-математического моделирования», Счетный Комитет по контролю за исполнением республиканского бюджета РК, Республиканское государственное предприятие «Центр по исследованию финансовых нарушений», Нур-Султан, 2019, 155 стр.
- Разработка системы стратегического планирования и ее интеграция в систему государственного управления: Сборник материалов симпозиума «Проблемы стратегического управления», Москва, 11 апреля 2019 г. / Под ред. С. Н. Сильвестрова. – М.: Когито-Центр, 2019. – 170 с.
- Закон Республики Казахстан от 12 ноября 2015 года № 392-V «О государственном аудите и финансовом контроле» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 02.01.2021 г.).
- О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения, столицы. Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 954 (в редакции Указа Президента РК от 04.08.2018 № 723).
- Совершенствование системы оценки эффективности административных госслужащих и госорганов. Коллектив авторов – под научным руководством Зейнельгабина А.Б., Джунусбековой Г.А. Проект Астанинского хаба государственной службы, Казахстан, Нур-Султан, 2020. – 208 с.
- Аналитический отчет. Анализ результатов оценки эффективности деятельности государственных органов за 2019 год в разрезе блоков оценки. Центр исследований, анализа и оценки эффективности. Счетный комитет. г. Нур-Султан. 2020 год.

References

- Analiticheskij otchet (2020). Analiz rezul'tatov ocenki jeffektivnosti dejatel'nosti gosudarstvennyh organov za 2019 god v razreze blokov ocenki. Centr issledovanij analiza i ocenki jeffektivnosti» Schetnogo komiteta (2020). g. Nur-Sultan. 2020 god.
- Bryson, J. M. (2018), Edwards L.H., and Van Slyke D.M. Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, Volume 20, 2018 – Issue 3: Special issue: Toward a More Strategic View of Strategic Planning Research. p. 317-339
- Bryson, J. M., B. C. Crosby (2009), and J. K. Bryson. “Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory.” *International Public Management Journal* 12 (2): 172–207. doi:10.1080/10967490902873473.
- Chan Su Jung (2013), Geon Lee. Goals, Strategic Planning, and Performance in Government Agencies. *Public Management Review*, Volume 15, 2013 – Issue 6, Pages 787-815).
- George, Justine (2011). Growth and Development. Inclusive Growth: What went wrong with Development, MPRA 33182.
- Giraudou A, Mclarney C. (2014). Benefits and Challenges to Strategic Planning in Public Institutions. *SDMIMD – Journal of Management* Vol. 5, Issue 1, March 2014.
- GPRA (2011) Modernization Act of 2010. Public Law 111–352—JAN. 4, 2011, p. 20).
- Höglund L. (2018), Caicedo M. H., Mårtensson M., Svärdesten F.. Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*. Volume 21, 2018 – Issue 5. Pages 822-849
- Issledovanie Schetnogo Komiteta (2019). O podpisanii Grantovogo soglasheniya mezhdu Pravitel'stvom Respubliki Kazahstan i Organizaciej jekonomicheskogo sotrudnichestva i razvitija o realizacii proekta «Podderzhka realizacii Funkcional'nogo obzora» (2017), [On the signing of a Grant agreement between the Government of the Republic of Kazakhstan and the Organization for Economic Cooperation and Development on the implementation of the project “Support for the implementation of the Functional Review”] *Postanovlenie Pravitel'sta Respubliki Kazahstan ot 26 sentjabrja 2017 goda № 589*.
- Jackson T. Strategic Planning: The Ultimate Guide To Preparing, Creating, & Deploying Your Strategy. 2020. <https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-ultimate-guide/#5>
- Kazakhstan: on the way to a more effective, strategic and accountable state. *OECD Review*, 2017, 78 p.
- Klimenko A. V. (2016), Korolev V. A., Dvinskih D. Ju., Rychkova N. A., Slastihina I. Ju. Aktual'nyj opyt zarubezhnyh stran po razvitiyu gosudarstvennyh sistem strategicheskogo planirovaniya (Chast' 1) [Tekst]: preprint WP8/2016/04 (ch. 1) /; *Nac. issled. un-t «Vysshaja shkola jekonomiki»*. – M.: Izd. dom Vyshej shkoly jekonomiki, 2016. – (Serija WP8 «Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie»). – 68 s.
- Kelimbetov K.M. (2021) Novaja sistema gosudarstvennogo planirovaniya. <https://www.gov.kz/memleket/entities/aspr/press/news/details/174968?lang=ru>.
- Knutson K. (2020). The Heart of All Strategic Planning Models. 11 March 2020. <https://envisio.com/blog/strategic-planning-models/>.
- Meshkova T.A. (2019), Izotov V.S., Demidkina O.V. Vozmozhnosti ispol'zovaniya standartov i luchshih praktik OJeSR v Evrazijskoj jekonomicheskoy integracii//*Vestnik mezhdunarodnyh organizacij*. – T.14. – №4. – M., 2019. – s. 173
- OECD (2021) – <http://www.oecd.org/about/members-and-partners/>.
- Ob utverzhenii Sistemy gosudarstvennogo planirovaniya v Respublike Kazahstan (2017). *Postanovlenie Pravitel'sta Respubliki Kazahstan ot 29 nojabrja 2017 goda № 790 (V redakcii postanovleniya Pravitel'sta RK ot 26.02.2021 № 99)*.
- «O gosudarstvennom audite i finansovom kontrole» (2015, 2021). *Zakon Respubliki Kazahstan ot 12 nojabrja 2015 goda № 392-V (s izmenenijami i dopolnenijami po sostojaniju na 02.01.2021 g.)*.
- O Sisteme ezhegodnoj ocenki jeffektivnosti dejatel'nosti central'nyh gosudarstvennyh i mestnyh ispolnitel'nyh organov oblastej, gorodov respublikanskogo znachenija, stolicy. (2010, 2018). *Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 19 marta 2010 goda № 954 (v redakcii Ukaza Prezidenta RK ot 04.08.2018 № 723)*.
- Poister T. H. (2010). *The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance*. Public Administration Review. Published By: Wiley. Vol. 70, Supplement to Volume 70: *The Future of Public Administration in 2020 (December 2010)*, pp. S246-S254.
- Strategicheskij plan razvitija Respubliki Kazahstan do 2025 goda (2018) [Strategic Development Plan of the Republic of Kazakhstan until 2025]: *Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 15 fevralja 2018 g., № 636 // https://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs*
- Schetnyj Komitet po kontrolju za ispolneniem respublikanskogo bjudzheta RK, Respublikanskoe gosudarstvennoe predpriyatje «Centr po issledovaniju finansovyh narushenij» (2019). *Okonchatel'nyj otchet po issledovatel'skoj rabote «Issledovanie metodologii ocenki jekonomicheskogo jeffekta ispol'zovaniya sredstv, napravlennyh na dostizhenie celej i zadach strategicheskijh i programnyh dokumentov, na razvitie jekonomiki v celom, a takzhe ee otdel'nyh otraslej i sektorov, s razrabotkoj instrumentov jekonomiko-matematicheskogo modelirovaniya»*, , Nur-Sultan, 2019, 155 str.
- Sil'vestrova S. N. (2019). *Razrabotka sistemy strategicheskogo planirovaniya i ee integracija v sistemu gosudarstvennogo upravlenija: Sbornik materialov simpoziuma «Problemy strategicheskogo upravlenija»*, Moskva, 11 aprilja 2019 g. / M.: Kogito-Centr, 2019. – 170 s.
- Taner A. Strategic planning as a tool for accountability in Turkish public administration. *Muhasebe Bilim. Dünyası Dergisi Eylül*, 2018; 20(3); 608-628 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/545870>
- Walker, R (2010). M., R. Andrews, G. A. Boyne, K. J. Meier, and L. J. O'Toole Jr. 2010. “Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, and Performance.” *Public Administration Review* 70(5):731–741.
- Zeinel'gabdin A.B., Junusbekova G.A. (2020). Improving the system for assessing the effectiveness of the activities of administrative civil servants and state bodies. – was done under the supervision of Zeinelgabdin A.B., Junusbekova G.A., Kazakhstan, Nur-Sultan, 2020. 199 p.