

Н.М. Шеримова^{1*}, Г.М. Базенов², М.К. Каримбергенова¹, С.С. Донцов¹

¹«Торайғыров университеті» КЕАҚ,
140000, Павлодар қ., Қазақстан Республикасы
²Инновациялық Еуразия университеті,
140008, Павлодар қ., Қазақстан Республикасы
*e-mail: 777.pv@mail.ru

ИНДИКАТИВТІК СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАҒДАРЛАМАЛАРДЫҢ МОНИТОРИНГ ПРОЦЕСІН ЖЕТІЛДІРУ

Андатпа

Мақалада мемлекеттік жоспарлау жүйесі, оның принциптері мен негізгі қатысушылары қарастырылады. Индикативті жоспарлауға ерекше назар аударылады, ол өзінің ұсынымдық сипатына қарамастан, күш-жігерді үйлестірудің және ұлттық мақсаттарға жетудің тиімді құралы болып табылады. Мақаланың мақсаты - Қазақстан Республикасындағы индикативтік стратегиялық бағдарламалар мониторингінің ағымдағы процесін талдау, бағалау және оны жетілдіру жөнінде ұсыныстар әзірлеу. Мақсатқа жету үшін зерттеуде келесі ғылыми әдістер қолданылды: мемлекеттік жоспарлауды күрделі жүйе ретінде қарастыруға мүмкіндік беретін жүйелік талдау; бағдарламаны іске асырудағы негізгі кемшіліктерді анықтауға мүмкіндік беретін тәжірибелік-бағдарланған талдау; иерархиялық бақылау процесі егжей-тегжейлі ұсынылған сипаттамалық әдіс; синтез әдісі, оның негізінде оны жетілдіру бойынша ұсыныстар жасалды. Авторлар даму сапасы, ресурстарды бөлу және үйлестіру дәрежесі сияқты мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігіне әсер ететін факторларды қарастырады. 2029 жылға дейінгі ұлттық даму жоспарының мысалында мақалада әртүрлі мемлекеттік ведомстволардың ынтымақтастығын көздейтін көп сатылы мониторинг процесі егжей-тегжейлі сипатталған. Теңгерімсіз мақсаттар мен үйлестірудің жеткіліксіздігі сияқты анықталған мәселелерге сүйене отырып, процестерді цифрландыруды, үлкен деректерді талдауды және жасанды интеллектті пайдалануды қоса алғанда, жақсарту шаралары ұсынылады. Осы ұсыныстарды іске асыру мониторингі тиімдірек және ашық етуге мүмкіндік береді, бұл ақыр соңында, қабылданатын басқару шешімдерінің сапасын арттырады.

Негізгі сөздер: индикативтік жоспарлау, мониторинг, стратегиялық бағдарламалар, мемлекеттік реттеу, тиімділік

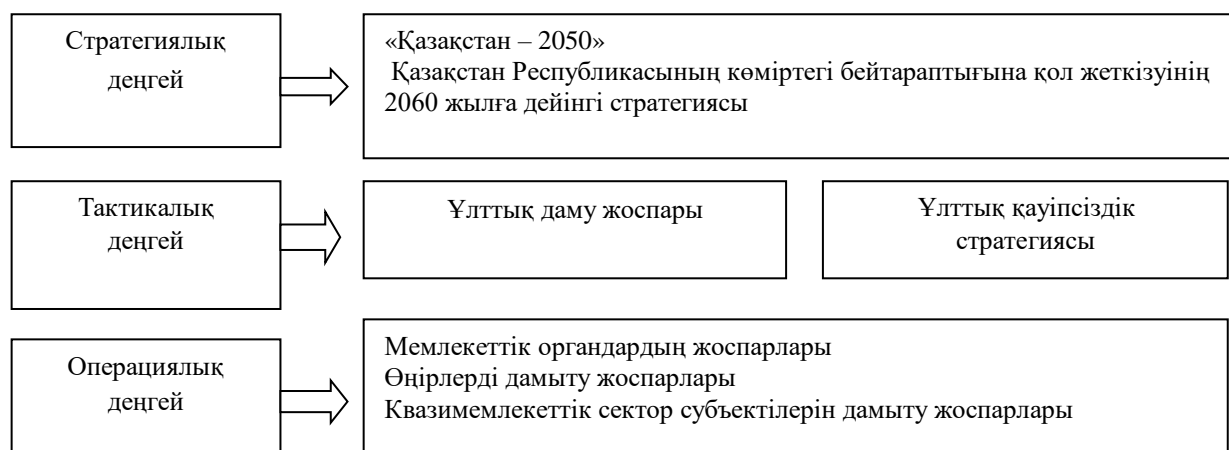
Кіріспе

Тиімді мемлекеттік басқару кез келген елдің орнықты әлеуметтік-экономикалық дамуының қажетті шарты болып табылады. Жаһандық және өңірлік деңгейлердегі қарқынды өзгерістер жағдайында стратегиялық жоспарлау мемлекетке өз азаматтарының мүддесі үшін тиімді әрекет етуге мүмкіндік беретін маңызды құралға айналады. Мемлекеттік жоспарлау жүйесі-бұл базалық қағидаттар мен заңнамалық базаны ғана емес, сонымен қатар стратегиялық мақсаттарды іске асыруды қамтамасыз ететін егжей-тегжейлі пысықталған процестер мен негізгі қатысушыларды қамтитын күрделі және көп қырлы механизм. Пысықталған тетіктерге қарамастан, Қазақстан Республикасында мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру, көптеген басқа елдердегідей, олардың жалпы тиімділігіне әсер ететін бірқатар мәселелерге тап болады. Бұл зерттеудің мақсаты Қазақстан Республикасындағы индикативтік стратегиялық бағдарламалар мониторингінің ағымдағы процесін талдау, бағалау және оны жетілдіру жөнінде ұсыныстар әзірлеу. Осы мақсатқа жету үшін мақалада Стратегиялық жоспарлау жүйесінің негізгі элементтері қарастырылады, мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігіне әсер ететін факторлар талданады және олардың сәтті жүзеге асырылуына кедергі келтіретін негізгі мәселелер анықталады. Қазақстан Республикасының 2029 жылға дейінгі ұлттық даму жоспары мысалында ағымдағы қадағалау процесін талдауға ерекше назар аударылатын болады, бұл әлсіз жерлерді анықтауға және тәжірибелік шешімдерді ұсынуға мүмкіндік береді. Жүргізілген талдау негізінде қадағалау жүйесінің ашықтығы мен тиімділігін арттыру мақсатында цифрлық платформалар, үлкен деректерді талдау және нәтижеге үлкен назар аудару сияқты заманауи тәсілдерді енгізу бойынша ұсыныстар дайындалатын болады. Ақыр соңына келгенде, бұл процестерді оңтайландыру басқару шешімдерінің сапасын жақсартады, бұл өз кезегінде елдің тұрақты

және озық дамуын қамтамасыз етеді.

Зерттеу материалдары мен әдістері

Ақпараттық база осы тақырып бойынша ғылыми жарияланымдар мен заңнамалық актілер болды. Зерттеу мазмұнын негіздеу және дәлелдеу келесі ғылыми әдістерді қолдана отырып жүзеге асырылды: жүйелік талдау: мемлекеттік жоспарлау жүйесін принциптерді, құжаттарды, процестерді және қатысушыларды қамтитын өзара байланысты элементтердің бірыңғай кешені ретінде қарастыруға мүмкіндік берді; мәселелік-бағдарланған талдау: мемлекеттік бағдарламалардың сәтті жүзеге асырылуына кедергі келтіретін негізгі кемшіліктерді анықтау үшін пайдаланылды; сипаттамалық әдіс: стратегиялық бағдарламалық қадағалаудың иерархиялық және көп сатылы процесін егжей-тегжейлі көрсету үшін пайдаланылды; синтез әдісі: заманауи технологиялық шешімдерді ескере отырып, қадағалау процесін жетілдіру бойынша нақты ұсыныстарды әзірлеуге негіз болды. Қолданыстағы қадағалау жүйесін тәжірибелік талдау және бағалау үшін Қазақстан Республикасының 2029 жылға дейінгі ұлттық даму жоспары пайдаланылды. Зерттеу сонымен қатар Даму сапасы, ресурстарды бөлу, билік арасындағы үйлестіру және тәуекелдерді бағалау сияқты мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігіне әсер ететін факторларды талдауды қамтыды. Анықталған мәселелер, соның ішінде мақсаттардың теңгерімсіздігі және үйлестірудің жеткіліксіздігі негізінде жүйені жетілдіру бойынша ұсыныстар жасалды. Тиімді мемлекеттік басқару стратегиялық жоспарлаусыз мүмкін емес, өйткені жоспарлау мемлекетке тиімді және халықтың мүддесі үшін тиімді әрекет етуге мүмкіндік береді [1]. Мемлекеттік жоспарлау жүйесі-бұл принциптерден, құжаттардан, процестерден және мемлекеттік жоспарлауға қатысушылардан тұратын өзара байланысты элементтер кешені [2]. 1-суретке сәйкес Қазақстандағы стратегиялық құжаттардың иерархиясы көрсетілген.



Сурет 1 – Қазақстандағы стратегиялық құжаттардың иерархиясы

Ескерту: авторлар құрастырған

Стратегиялық жоспарлау жүйесінің негізгі элементтері:

- стратегиялық жоспарлау процестері: әзірлеу-іске асыру-мониторинг-бағалау-бақылау;
- стратегиялық жоспарлау жүйесінің құжаттары [3];
- стратегиялық жоспарлау жүйесіне қатысушылар және ведомствоаралық келісу процесі (Президент және Премьер-Министр аппараттары, министрліктер, агенттіктер, әкімдіктер, ұлттық компаниялар);
- стратегиялық жоспарлау мен бюджеттік жоспарлаудың өзара байланысы;
- институционалдық негіз.

Белгіленген іс-әрекеттердің міндеттерінің жауапкершілік деңгейімен ерекшеленетін жоспарлаудың әртүрлі түрлері бар. Міндетті түрде жоспарлар келесіге бөлінеді:

директивалық; индикативті [4].

Индикативті жоспарлау әр түрлі деңгейде жүреді. Біз әр деңгей мен оның ерекшеліктерін сипаттаймыз:

- макроэкономикалық деңгей. Бұл деңгей елдің әлеуметтік-экономикалық дамуына бағытталған жалпыұлттық индикативтік жоспарларды әзірлеумен сипатталады [5]. Индикативтік жоспарларды әзірлеу кезіндегі негізгі аспектілер: экономиканың ағымдағы жай-күйі, өсу әлеуеті, әлеуметтік-саяси факторлар, сыртқы экономикалық жағдайлар, ұзақ мерзімді үрдістер мен болжамдар, мемлекеттің құралдары мен ресурстары болып табылады;

- аймақтық деңгей. Бұл деңгей елдің жекелеген өңірлері үшін индикативтік жоспарларды әзірлеумен сипатталады. Индикативтік жоспарларды әзірлеу кезінде мынадай негізгі аспектілер ескеріледі: жалпы макроэкономикалық үрдістер, әлеуметтік-экономикалық жағдай, табиғи-ресурстық әлеует, экономикалық мамандану және құрылым, инфрақұрылымдық даму, экологиялық жағдай, демографиялық жағдай және еңбек ресурстары, мәдени-тарихи мұра және туристік әлеует, өңіраралық байланыстар, қоғамдық пікір және халықтың қажеттіліктері.

Индикативті жоспарлау мемлекетке ресурстарды басым салалар мен аумақтарды дамытуға, сондай-ақ маңызды әлеуметтік міндеттерді шешуге бағыттай отырып, экономикалық процестерге стратегиялық әсер етуге мүмкіндік береді. Ұсынымдық сипатта болғанына қарамастан, индикативті жоспарлау экономикаға қатысушылардың іс-әрекеттерін үйлестірудің, ресурстарды ұтымды бөлудің және жалпыұлттық мақсаттарға жетудің тиімді құралы ретінде қызмет етеді [6]. Бұл өз кезегінде елдің бүкіл экономикасының да, оның жекелеген сегменттерінің де тұрақты және үйлесімді дамуына ықпал етеді.

ҚР Ұлттық экономика министрлігі Мемлекеттік жоспарлау жөніндегі уәкілетті орган ретінде мемлекеттік бағдарламалар жүйесінің (МБЖ) мынадай процестерін әдіснамалық сүйемелдеуді жүзеге асырады: әзірлеу, іске асыру, мониторинг және бағалау.

Бағдарламалардың мониторингі мен бағалауын бағдарламаны әзірлеуші, Ұлттық экономика министрлігі – Мемлекеттік жоспарлау саласындағы негізгі жауапты орган ретінде, ҚР Қаржы министрлігі, сондай-ақ республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі есеп комитеті жүзеге асырады. МБЖ стратегиялық және бағдарламалық құжаттарына бақылау жүргізу тәртібін Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі айқындайды

Нәтижелер және оларды талқылау

Қазақстан Республикасында, көптеген басқа елдердегідей, мемлекеттік бағдарламаларды орындаудың тиімділігі әзірлеуге және орындауға және мониторингке байланысты көптеген факторлардың әсерімен расталды:

- даму сапасы. Бұл фактор нақты мақсаттар мен міндеттерді, бағыттарды, нысаналы индикаторларды және күтілетін нәтижелерді қоюды көздейді;

- бағдарламаның негізділігі. Бұл фактор бағдарламаның (жоспардың) экономика мен қоғамның замануи экономикалық мәселелері мен қажеттіліктерінің сәйкестігін болжайды;

- ресурстық қамтамасыз ету. Бұл фактор бюджеттік бағдарламаға сәйкес қаржы ресурстарын уақтылы бөлуді, сондай-ақ құзыретті кадрлармен және материалдық ресурстармен қамтамасыз етуді көздейді;

- үйлесімділік және үйлестіру. Бұл фактор басқа мемлекеттік бағдарламалармен және стратегиялық құжаттармен өзара байланысты болжайды;

- тәуекелдерді есепке алу. Бұл фактор ықтимал тәуекелдерді болжауды және оларды азайту шараларын әзірлеуді қамтиды;

- тиімді басқару. Бұл фактор жауапкершілікті нақты бөлуді, бағдарламаның орындалуын бақылау және мониторинг тетіктерінің болуын болжайды;

- орындаушылардың құзыреттілігі. Бұл фактор бағдарламаның іс-шараларын тиімді іске асыруға қабілетті білікті кадрлардың болуын болжайды;

- ашықтық және есеп беру. Бұл фактор бағдарламаның іске асырылу барысы туралы ақпараттың ашықтығын болжайды;

- шешім қабылдаудың жеделдігі. Бұл фактор туындаған мәселелерді уақтылы реттеуді және Бағдарламаға қажетті түзетулер енгізуді қамтиды;
- ведомствоаралық өзара іс-қимыл. Бұл фактор бағдарламаны іске асыруға қатысатын әртүрлі мемлекеттік органдар арасындағы тиімді ынтымақтастықты болжайды;
- мониторинг жүйесінің сапасы. Бұл фактор бағдарламаны іске асыру барысы және нысаналы индикаторларға қол жеткізу туралы ақпаратты жинаудың, талдаудың және ұсынудың тиімді тетіктерінің болуын болжайды;
- тәуелсіз бағалау. Бұл фактор мәселелерді анықтау және ұсыныстарды әзірлеу үшін бағдарламаның тиімділігіне тұрақты бағалау жүргізуді көздейді;
- бағалау нәтижелерін пайдалану. Бұл фактор басқару шешімдерін қабылдау және бағдарламаны түзету кезінде бағалау нәтижелерін есепке алуды қамтиды.

Стратегиялық және бағдарламалық құжаттарды, мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларын және аумақтарды дамыту бағдарламаларын әзірлеу және түзету процесінде талдау жүргізу үшін соңғы үш, бес жылдағы деректер қолданылады.

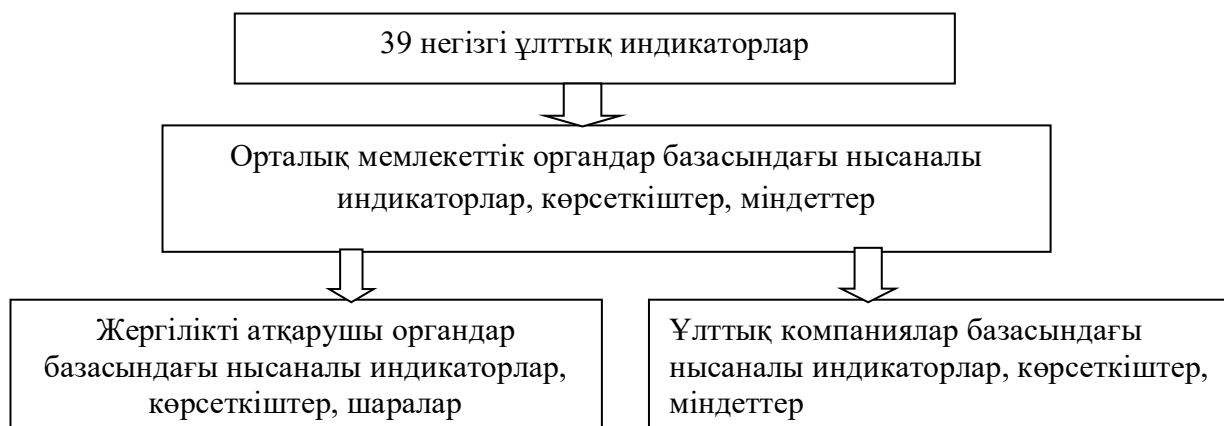
Мемлекеттік бағдарламаларды басқару және іске асыру бұл мемлекеттің стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған мемлекеттік басқарудың негізгі аспектілерінің бірі.

Алайда, бағдарламаларды тиімді іске асыру үшін көптеген мәселелер туындайды. Мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру кезінде туындауы мүмкін негізгі айқын мәселелерді анықтаймыз. Біріншіден, ұзақ мерзімді жоспарлар мақсаттар мен міндеттердің теңгерімсіз жүйесінен және әлемдік тәжірибеге қайшы келетін индикаторлардың шамадан тыс санынан зардап шегеді. Екіншіден, мемлекеттік органдар бөлімшелерінің функциялары мен жауапкершілігін анықтауда айқындықтың болмауы. Үшіншіден, мемлекеттік органдар арасындағы үйлестірудің жеткіліксіз деңгейі. Қазақстандағы мемлекеттік стратегиялық жоспарлау жүйесінің негізгі мәселелердің бірі әртүрлі мемлекеттік органдар арасындағы үйлестірудің жеткіліксіздігі болып табылады. Төртіншіден, мемлекеттің қаржы қаражатының жоғары шығыны. Қазақстанда мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру көбінесе мемлекеттік бюджеттен айтарлықтай қаржылық шығындармен байланысты.

Сапалы индикативті жоспарлау мемлекеттік жоспарлау жүйесінің тиімділігінің нәтижесі болып табылады. Талдау, болжау, әзірлеу процестері неғұрлым жақсы құрылымдалған болса, соғұрлым жоспарланған нәтижелерге қол жеткізуге болады.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2024 жылғы 30 маусымдағы №611 Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасының 2029 жылға дейінгі ұлттық даму жоспарын негізге алайық [7] бұл ел дамуының орта мерзімді кезеңге арналған басым бағыттарын айқындайтын стратегиялық құжат.

2-суретте ҚР 2029 жылға дейінгі Ұлттық жоспарына сәйкес негізгі ұлттық индикаторлардың картасын көрсетеміз.

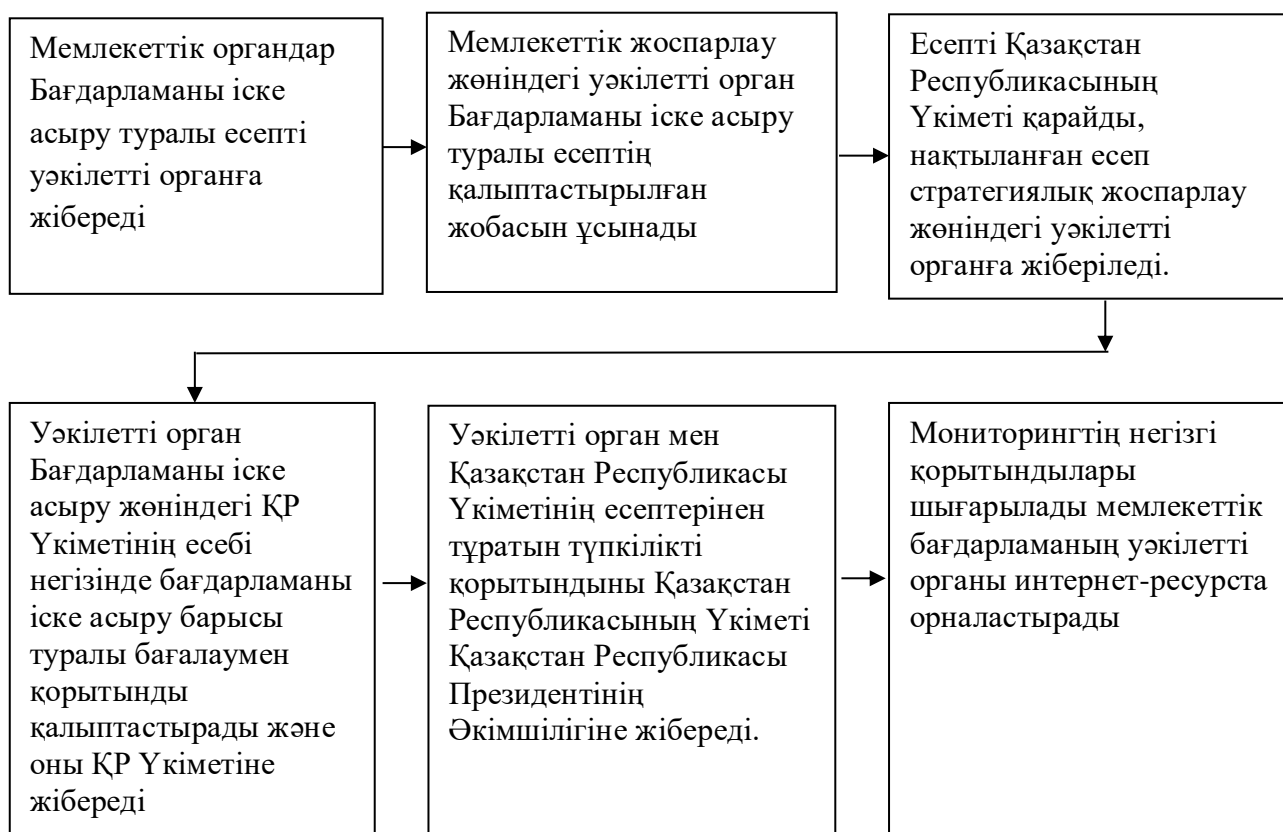


Сурет 2 – ҚР 2029 жылға дейінгі Ұлттық жоспарына сәйкес негізгі ұлттық индикаторлардың картасы

Ескерту: [7] негізінде авторлар құрастырған

Қазақстан Республикасының 2029 жылға дейінгі ұлттық даму жоспары - бұл ел дамуының стратегиялық бағыттары мен түйінді көрсеткіштерін айқындайтын, әлеуметтік-экономикалық аспектілердің кең спектрін қамтитын және халықтың өмір сүру сапасын арттыруға және мемлекеттің орнықты экономикалық дамуын қамтамасыз етуге бағытталған кешенді құжат.

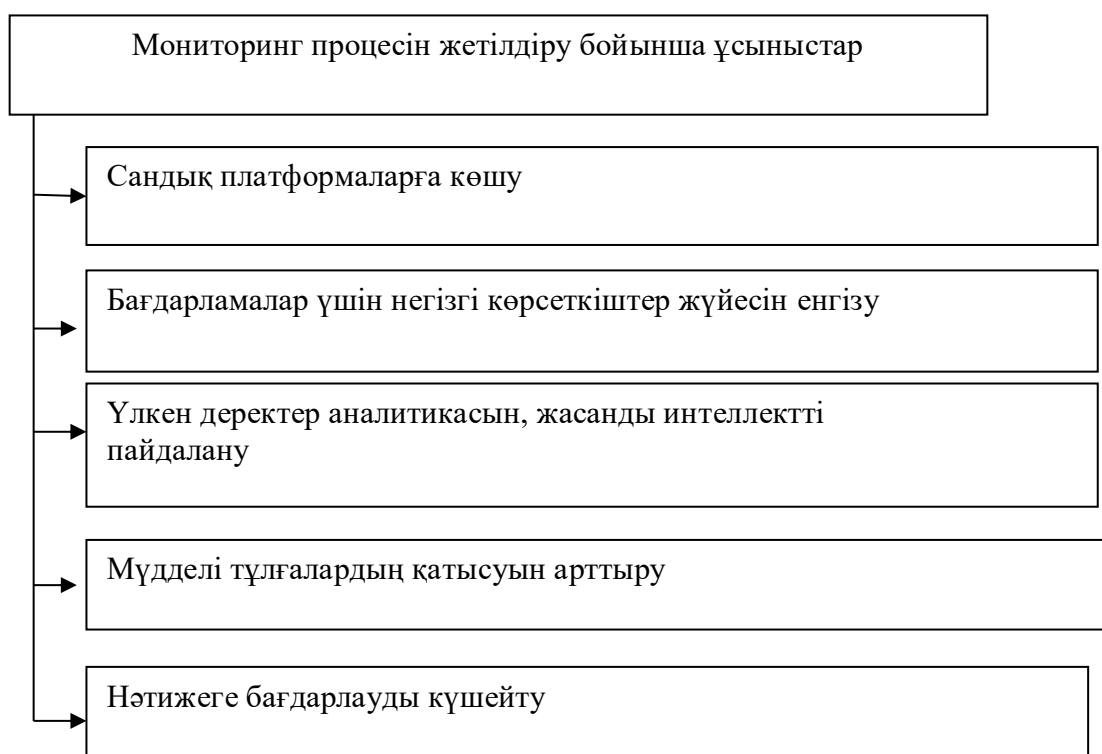
Тиімді мониторинг нәтижелерді ғана емес, сонымен қатар іске асырудың әр кезеңін – ресурстардан әсерге дейін ескеретін кешенді тәсілге негізделген. Ол нақты белгіленген мақсаттар мен көрсеткіштерге негізделуі, жүйелі түрде жүргізілуі, сенімді деректерге сүйенуі және ашықтықты қамтамасыз етуі тиіс. Барлық мүдделі тараптарды процеске тарту, жүйенің икемділігін сақтау және шешім қабылдау үшін деректерді пайдалану маңызды. Бұл түзету шараларын уақтылы қабылдауға және жобаның тиімділігін арттыруға көмектеседі. Мониторинг кезеңдері 3-суретке сәйкес ұсынылған. Бұл суретте Қазақстан Республикасының ұлттық даму жоспарының мониторинг процесі көрсетілген.



Сурет 3 – Қазақстан Республикасының ұлттық даму жоспарының мониторинг процесі.

Ескерту: [7]негізінде авторлар құрастырған

Осылайша, жоғарыда келтірілген сурет бойынша Қазақстан Республикасының ұлттық даму жоспарын іске асыру мониторингі дәйекті және иерархиялық процесс болып табылады. Алдымен мемлекеттік органдар есептерді стратегиялық жоспарлауға жауапты органға ұсынады. Содан кейін үкімет есепті қарайды, қажет болған жағдайда оны түзетеді және құжаттың соңғы нұсқасын дайындайтын уәкілетті органға қайтарады. Алынған баяндама жобасы көпшілік назарына ұсынылады, ал соңғы нұсқасы Президент Әкімшілігіне жіберіледі. Барлық кезеңдерді талдау негізінде уәкілетті орган жоспардың іске асырылуын бағалауды дайындайды және оны Үкіметке қайта жібереді. Жоғарыда келтірілген мониторинг процесінің негізінде 4-суретке сәйкес стейкхолдерлерді ескере отырып, технологиялардың қазіргі заманғы дамуына сәйкес мониторинг процесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлейміз.



Сурет 4 – Индикативті стратегиялық бағдарламалардың мониторингі процесін жетілдіру бойынша ұсыныстар

Ескерту: авторлар құрастырған

Біріншіден, бұл сандық платформаларға көшу. Бұл шара нақты уақыт режимінде мониторинг деректерін жинау және өңдеу, талдау және визуализациялау үшін цифрлық платформа құруды көздейді. Әрине стейкхолдерлерге платформаға ашық қол жетімділік.

Екіншіден, әрбір бағдарлама үшін тиімділіктің негізгі көрсеткіштері жүйесін енгізуді жеңілдету, жауапты органдар қызметінің тиімділігін бағалау және басқару шешімдерін қабылдау үшін.

Үшіншіден, үлкен деректер аналитикасын, жасанды интеллектті қолдану. Аналитикалық есептерді қалыптастыруды автоматтандыру және деректерді визуализациялау.

Төртіншіден, мүдделі тараптардың қатысуын арттыру. Бұл шара азаматтар мен азаматтардың бағдарламаларды мониторингілеу және бағалау процесіне қатысу мүмкіндігін қамтамасыз етуді көздейді. Сондай-ақ, деректердің ашықтығы мен ашықтығын арттыру.

Бесіншіден, бұл нәтижеге бағдарланудың артуы. Процестерді бақылауға баса назар аудару соңғы нәтижелерге қол жеткізуді және бағдарламалардың әсерін бақылауға бағытталған.

Мониторинг жүйесінің тиімділігін арттыру үшін деректерді жинау мен талдауды автоматтандыруға арналған цифрлық платформалар, мақсаттарға қол жеткізуді бағалауға арналған негізгі тиімділік көрсеткіштері жүйелері, үлкен деректерді талдау және тенденцияларды болжау және анықтау үшін жасанды интеллект, нәтижеге көбірек назар аудару және мүдделі тараптарды белсендірек тарту сияқты заманауи тәсілдерді енгізген жөн.

Бұл шаралар мониторингіті жеделдетуге және ашық етуге, басқару шешімдерінің сапасын арттыруға және елдің стратегиялық даму жоспарларының іске асырылуын бақылауды күшейтуге мүмкіндік береді.

ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Сембаев Р. А. Оценка эффективности деятельности государственных органов Республики Казахстан: особенности действующей модели. Вестник университета «Туран». — № 1. – 2023. – С. 56–65. [Электронный ресурс] - URL: <https://vestnik.turan-edu.kz/jour/article/view/1345/1233> (дата обращения: 01.09.2025).
2. Беланова Н. Н. Оценка эффективности государственных программ: ключевые индикаторы и показатели. Экономика и бизнес: теория и практика. - № 12. - 2023. - С. 10–14. [Электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-gosudarstvennyh-programm-kluchevye-indikator-y-i-pokazateli> (дата обращения: 13.09.2025).
3. Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 ноября 2017 года № 790 «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан». Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». [Электронный ресурс] - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790> (дата обращения: 13.09.2025).
4. Крюков Д. В. Индикативное планирование как основной метод формирования долгосрочной социально-экономической стратегии России. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – № 1 (57). – 2017. - С. 7-13. [Электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/indikativnoe-planirovanie-kak-osnovnoy-metod-formirovaniya-dolgosrochnoy-sotsialno-ekonomicheskoy-strategii-rossii> (дата обращения: 26.01.2025)
5. Гегедюш Н. С., Мокеев М. М., Константинов И. Б. Проектное управление в органах власти : учебник и практикум. Издательство Юрайт. – 2020. – 186 с.
6. Афанасьев М. В. Итеративное стратегическое планирование: гибкость и адаптивность в условиях неопределённости. Экономика и управление: научно-практический журнал. – № 1 (10). - 2024. - С. 1–12
7. Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года: Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636. Информационно-правовая система «Әділет». [Электронный ресурс] - URL: <https://strategy2050.kz/ru> (дата обращения: 01.09.2025).

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА МОНИТОРИНГА ИНДИКАТИВНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ

Аннотация

В статье рассматривается система государственного планирования, включая ее принципы и ключевых участников. Особое внимание уделяется индикативному планированию, которое, несмотря на свой рекомендательный характер, является эффективным инструментом для координации усилий и достижения национальных целей. Цель данной статьи - проанализировать процесс надзора за стратегическими программами в Республике Казахстан, а затем разработать предложения по его совершенствованию. Для достижения поставленной цели в исследовании использовались следующие научные методы: системный анализ, позволивший рассмотреть государственное планирование как сложную систему; проблемно-ориентированный анализ, позволивший выявить основные недостатки в реализации программы; описательный метод, с помощью которого был подробно представлен процесс иерархического контроля; метод синтеза, на основе которого были разработаны предложения по его совершенствованию. Авторы рассматривают факторы, влияющие на эффективность государственных программ, такие как качество развития, распределение ресурсов и степень координации. На примере Национального плана развития до 2029 года в статье подробно описывается многоступенчатый процесс мониторинга, предполагающий сотрудничество различных государственных ведомств. На основе выявленных проблем, таких как несбалансированные цели и недостаточная координация, предлагаются меры по улучшению, включая оцифровку процессов, использование анализа больших данных и искусственного интеллекта. Реализация этих предложений позволит сделать мониторинг более эффективным и прозрачным, что в конечном итоге повысит качество принимаемых управленческих решений.

Ключевые слова: индикативное планирование, мониторинг, стратегические программы, государственное регулирование, эффективность

IMPROVING THE MONITORING PROCESS OF INDICATIVE STRATEGIC PROGRAMS

Abstract

The article examines the state planning system, including its principles and key participants. Special attention is paid to indicative planning, which, despite its recommendatory nature, is an effective tool for coordinating efforts and achieving national goals. The purpose of this article is to analyse the oversight process for strategic programs in the Republic of Kazakhstan and to develop proposals for its improvement. To achieve this goal, the following scientific

methods were used in the study: system analysis, which allowed us to consider state planning as a complex system; problem-oriented analysis, which allowed us to identify the main shortcomings in the implementation of the program; descriptive method, which was used to present in detail the process of hierarchical control.; the synthesis method, based on which proposals for its improvement were developed. The authors consider factors influencing the effectiveness of government programs, including the quality of development, resource allocation, and coordination. Using the example of the National Development Plan until 2029, the article describes in detail a multi-stage monitoring process involving cooperation between various government departments. Based on the identified problems, such as unbalanced goals and insufficient coordination, improvement measures are proposed, including digitising processes and leveraging big data analysis and artificial intelligence. Implementing these proposals will make monitoring more effective and transparent, ultimately improving the quality of management decisions.

Keywords: indicative planning, monitoring, strategic programs, government regulation, efficiency

REFERENCES

- 1 Sembaev R.A. Ocenka effektivnosti deyatel'nosti gosudarstvennyh organov Respubliki Kazahstan: osobennosti deystvuyushchej modeli [Evaluation of the effectiveness of public authorities of the Republic of Kazakhstan: features of the current model]. Vestnik universiteta «Turan». №1. 2023. P. 56–65. Available at: — URL: <https://vestnik.turan-edu.kz/jour/article/view/1345/1233> [in Russian] (accessed: 01.09.2025).
- 2 Belanova N.N. Ocenka effektivnosti gosudarstvennyh programm: klyuchevye indikatory i pokazateli [Evaluation of the effectiveness of state programs: key indicators and metrics]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. №12. 2023. P. 10–14. Available at: — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-gosudarstvennyh-programm-klyuchevye-indikatory-i-pokazateli> [in Russian] (accessed: 13.09.2025).
- 3 Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 30 noyabrya 2017 goda № 790 «Ob utverzhdenii Sistemy gosudarstvennogo planirovaniya v Respublike Kazahstan» [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan of November 30, 2017 №790 "On approval of the State Planning System in the Republic of Kazakhstan"]. Informacionno-pravovaya sistema normativnyh pravovyh aktov Respubliki Kazahstan «Adilet». Available at: — URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790> [in Russian] (accessed: 13.09.2025).
- 4 Kryukov D.V. Indikativnoe planirovanie kak osnovnoj metod formirovaniya dolgosrochnoj social'no-ekonomicheskoy strategii Rossii [Indicative planning as the main method of forming the long-term socio-economic strategy of Russia]. Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika». №1 (57). 2017. P. 7–13. Available at: — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/indikativnoe-planirovanie-kak-osnovnoy-metod-formirovaniya-dolgosrochnoy-sotsialno-ekonomicheskoy-strategii-rossii> [in Russian] (accessed: 26.01.2025).
- 5 Gegedyush N.S., Mokeev M.M., Konstantinov I.B. Proektnoe upravlenie v organah vlasti: uchebnik i praktikum [Project management in public authorities: textbook and workshop]. Izdatel'stvo Yurajt. 2020. 186 p. [in Russian]
- 6 Afanas'ev M.V. Iterativnoe strategicheskoe planirovanie: gibkost' i adaptivnost' v usloviyah neopredelennosti [Iterative strategic planning: flexibility and adaptability under uncertainty]. Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal. №1 (10). 2024. P. 1–12. [in Russian]
- 7 Nacional'nyj plan razvitiya Respubliki Kazahstan do 2025 goda: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 15 fevralya 2018 goda № 636 [National Development Plan of the Republic of Kazakhstan until 2025]. Informacionno-pravovaya sistema «Adilet». Available at: — URL: <https://strategy2050.kz/ru/page> (accessed: 01.09.2025). [in Russian]

Information about authors:

Nurzhanat Sherimova - **corresponding author**, doctor PhD, assoc. professor of the Department of Economics, «Toraighyrov University» NCJSC, Faculty of Economics and Law, Pavlodar, Republic of Kazakhstan

E-mail: asanek2010@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4482-8531>

Gabit Bazenov - doctor PhD, Senior Lecturer at the Department of Business and Management, Innovative Eurasian University, Pavlodar, Republic of Kazakhstan

E-mail: 777.pv@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4205-8206>

Madina Karimbergenova - doctor PhD, Associate Professor in Economics, Professor, Department of Economics, Toraighyrov University (ToU), Pavlodar, Republic of Kazakhstan

E-mail: madina.pavlodar@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2114-3898>

Sergey Dontsov - Candidate of Technical Sciences (PhD), Full professor in Economics, Professor, Department of Economics, Toraighyrov University (ToU), Pavlodar, Republic of Kazakhstan

E-mail: s.s.dontsov@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1495-1483>

Информация об авторах:

Нуржанат Шеримова - **основной автор**, доктор PhD, ассоц.профессор кафедры «Экономика», НАО «Торайгыров университет», Факультет экономики и права, г.Павлодар, Республика Казахстан

E-mail: asanek2010@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4482-8531>

Габит Базенов – доктор PhD, старший преподаватель кафедры «Бизнес и управление», Инновационный евразийский университет, г. Павлодар, Республика Казахстан

E-mail: 777.pv@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4205-8206>

Мадина Каримбергенова – доктор PhD, профессор кафедры «Экономика», НАО «Торайгыров университет», Факультет экономики и права, г.Павлодар, Республика Казахстан

E-mail: madina.pavlodar@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2114-3898>

Сергей Донцов – кандидат технических наук (PhD), профессор кафедры «Экономика», НАО «Торайгыров университет», Факультет экономики и права, г.Павлодар, Республика Казахстан

E-mail: s.s.dontsov@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1495-1483>

Авторлар туралы ақпарат:

Нуржанат Шеримова - **негізгі автор**, PhD докторы, «Экономика» кафедрасының қауымдастырылған профессоры, «Торайгыров университеті» КЕАҚ, Экономика және құқық факультеті, Павлодар қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: asanek2010@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4482-8531>

Габит Базенов - PhD докторы, «Бизнес және басқару» кафедрасының аға оқытушысы, Инновациялық Еуразия университеті, Павлодар қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: 777.pv@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4205-8206>

Мадина Каримбергенова – PhD докторы, «Экономика» кафедрасының профессоры, Toraihyrov University (ToU), Павлодар қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: madina.pavlodar@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2114-3898>

Сергей Донцов - техника ғылымдарының кандидаты (PhD), «Экономика» кафедрасының профессоры, «Торайгыров университеті» КЕАҚ, Экономика және құқық факультеті, Павлодар қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: s.s.dontsov@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1495-1483>